جامعة اليرموك
كـلية التربيـة
قسم الإدارة وأصول التربية

فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول المقترحة

The Effectiveness of Decision-Making Process at Academic Departments Councils at Jordanian Universities: Obstacles and Suggested Solutions

إعداد
جميل علي شطناوي

إشراف الدكتور
خليفة مصطفى أبو عاشور

حقل التخصص- الإدارة التربوية

2013م

فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية :العقبات والحلول المقترحة

The Effectiveness of Decision-Making Process at Academic Departments Councils at Jordanian Universities :Obstacles and Suggested Solutions

جميل علي شطناوي

بكالوريوس كيمياء، جامعة اليرموك،1985م

دبلوم تربية، جامعة اليرموك،1985م

ماجستير، إدارة تربوية، جامعة جدارا، 2010م

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه الفلسفة تخصص الإدارة التربوية في

جامعة اليرموك،إربد، الأردن

وافق عليها

خليفة مصطفى أبو عاشور...مشرفاً ورئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور...عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

كايد محمد سلامة...عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان...عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عمر محمد الخرابشه...عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية

تاريخ المناقشة

2013-10-24م

{تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَاداً وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ}

[القصص الآية 83]

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله ، الذي تمنى لي الخير دائماً وعلمني إياه، الذي

كان يدفعني دائماً إلى الأمام بحكمته ورشده.

إلى والدتي الحنونة والتي نهجت نهج والدي، فأمدتني بالطموح

والعزيمة التي أوصلتني بعد فضل الله عز وجل ثم رضاها إلى هذه

المرحلة، لها كل المحبة والتقدير والاحترام

إلى إخوتي وأخواتي، أطال الله في عمرهم

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي الأعزاء الذين حملوا معي كل مشاق الحياة

وأعانوني عليها

كل المحبة لهم مني.

جميل شطناوي

الشكر والتقدير

أول ما أبدأ به شكر الله تعالى الذي ألهمني وأعانني على إنجاز هـذا البحـث المتواضع والوصول به إلى مراحله النهائية، فالحمد لله والشكر على ذلـك، كمـا لا يسعني بعد الانتهاء من هذا الجهد، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلـى مشرفي الكبير الدكتور خليفة أبو عاشور، لما بذله من جهد وإسداء نصح وتوجيهات أعتز بها، وكان لها الأثر الكبير، في إنجاز هذا البحث، وكـذلك الـشكر الجزيـل لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الـدكتور محمد علي عاشور، الدكتور كايد محمد سلامة، الدكتورة منيرة محمود الشرمان، الدكتور عمر محمد الخرابشه، الذين تفضلوا بقبول مناقـشة هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني لإتمام هذا البحث من أعضاء هيئـة التدريس في قسم الإدارة وأصول التربية، ولا يفوتني هنا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأهل والأخوة والأصدقاء والزملاء كافة .... وإلى كل شخص ساهم في إنجاز هذا العمل.

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

شطناوي، جميل علي، فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول المقترحة، أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، 2013م.

(المشرف الدكتور: خليفة مصطفى أبو عاشور)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، إضافة للتعرف إلى العقبات والحلول المقترحة. وقد بلغ مجتمع الدراسة(3072) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقافة التنظيمية، والتمكين، والقيادة. وبعد التأكد من صدقها، وثباتها، تم تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بواقع(15%) من المبحوثين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضو هيئة تدريس، ورئيس قسم، إلى جانب إجراء مقابلات مع عدد من رؤساء الأقسام، في تلك الجامعات والبالغ عددهم عشرة رؤساء، للوقوف على أهم العقبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للوصول إلى حلول مقترحة لها. وبعد جمع المعلومات تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة مرتفعة، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) لاستجابات المبحوثين تعزى لأثر متغير، الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال الثقافة التنظيمية وذلك بعد إجراء اختبار (شيفية) للمقارنات البعدية. وجود علاقة

مقارنة بين الجامعات (الرسمية والخاصة) وجاءت الفروق لصالح الجامعات الرسمية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها : تعزيز التواصل بين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية الواحدة وعلى مستوى الجامعة و تعزيز نشر وبنـــاء مفهـــوم الثقافـــة التنظيميـــة، والتمكين، داخل الأقسام والعمل بروح الفريق الواحد، من قبل قيادات العمادات، والأقسام، وإدارة الجامعة، وتعزيز استخدام الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات داخل القسم، والتأكيـــد علـــى احترام هذه القرارات من قبل إدارة الجامعة، ومنح الأقسام حرية اكبر.

الكلمات المفتاحية: فاعلية القرارات، مجالس الأقسام، الجامعات الأردنية، اتخاذ القرارات.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دوراً مهماً في جميع المجتمعات لما لها من دور كبير في تطوير المجتمع وتقدمه، وبالرغم من تعدد المفاهيم حول أهداف التعليم العالي فأنها تتمحور حول وظائف ومهام هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والجامعـات هـي المؤسسة المسؤولة عن إعداد قوى بشرية مؤهلة بالمعرفة الأكاديمية، وتوفير الباحثين في مجالات العمل والإنتاج وتطوير المعرفة من خلال تنشيط البحث العلمي.

ولما كان دور الأقسام الأكاديمية مهما حيث أن الجامعة تحقق أهدافها من خـلال هـذه الأقسام، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، مثل اختيار أعـضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس، وبحـث علمي، وخدمة مجتمع، وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية بما تتـضمنه هذه الأقسام من ثقافة تنظيمية، وأساليب قيادية، متبعة في صنع القرارات، وأسـاليب اتخاذهـا، فأصبح تمكين الأفراد ضرورياً لنجاح المؤسسات وتطوير القرارات فيهـا صـناعة ومـشاركة وفاعلية.

وحسب ريتا (Rita, 1986) أن حوالي (80%) من القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام، ولا يتوقف الأمر عند اتخاذ القرارات؛ بل يتعدى إلى التنفيذ والمتابعة لذلك كان لا بد من معرفة مدى فعالية القرارات المتخذة في مجالس هذه الأقسام وأثره على وظـائف الجامعة التي تبرز أهميتها في البحث العلمي وإعداد الباحثين، لذلك أصبح مطلوباً من الجامعات

مواكبة التطورات الحديثة، واتخاذ قرارات فاعلة من جانب مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعة لان الأقسام الأكاديمية هي المعنية بالقرارات صناعةً وتنفيذاً.

يعتبر القسم الأكاديمي في الجامعة هو المسؤول الرئيسي عن تحديد المعرفة، واستشراف المستقبل في كل تخصص، كما أنه المسؤول الأول عن التطوير، والتجديد في مؤسسة التعليم الجامعي، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرارات الجامعية من القسم الأكاديمي وتنتهي عملية اتخاذ القرارات الجامعية في القسم الأكاديمي من خلال المجالس الأخرى كمجلس الكلية والعمداء ومجلس الأمناء،حيث أن البناء التنظيمي للأقسام الأكاديمية داخل الجامعة يساهم في عملية الاتصال والذي يتمثل بأنظمة متعددة: منها نظام الجامعات التي تضم أقساما علمية موحدة تابعة لإحدى الكليات، ونظام الأقسام الأكاديمية الموحدة التابعة لإدارة الجامعة حيث يتميز كل نظام بفلسفة معينة وخصائص مميزة (إسماعيل، 2007).

ولقد كانت بداية ظهور الأقسام في الجامعات الأوروبية منذ القرون الوسطى، حيث أدت زيادة أعداد المؤسسات التعليمية وتنظيمها إلى دفع الجامعات إلى إيجاد كليات متعددة ومنفصلة مثل القانون، وعلم الكلام، والطب، والأدب، وعلى الرغم من أن هذه البنية الهيكلية لم تكن بالضبط مثل الشكل الذي عليه القسم الأكاديمي، إلا أنه ابرز شكلا أوليا بمفهوم التخصص (بخاري، 1994). وفي الولايات المتحدة الأمريكية فقد ظهرت الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأمريكية في وقت مبكر من القرن التاسع عشر، ففي عام 1825 أنشأت جامعة فرجينيا ثمانية أقسام يرأس كل منها أستاذ، وفي نفس العام أنشأت جامعة هارفارد تسعة أقسام على غرار أقسام الطب، والقانون، واللاهوت، يحكمها مجلس من الأساتذة، وأصبحت الأقسام هي السمة التنظيمية الغالبة على جميع الجامعات الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.وقد أصبح وجود الأقسام في الجامعات تقليداً متعارفاً عليه في جميع جامعات العالم، فهناك نظام

الكليات ذات الأقسام المتناظرة، وهناك نظام الأقسام التي تتبع لإدارة الجامعة بشكل مباشر (شيحه والمسند، 1994). وسبب ظهور الأقسام فقد كان كما ذكر ترو(Trow,1976) نتيجة لنمو المعرفة المتخصصة، وظهور فروع جديدة لتلك المعرفة، وانتشار روح البحث العلمي الجديدة، ونتيجة لنمو أعداد الطلبة، وعدم قدرة الإدارة الجامعية القيام بكل شيء كاختيار الطلبة، والمناهج، وتعيين الأساتذة، وتطوير المقررات، لذلك ظهرت الأقسام الأكاديمية كضرورة فكرية، وكوحدة إدارية لاتخاذ القرارات المناسبة في مجال المناهج واختيار الطلبة والأساتذة والبحث العلمي، تلك القرارات التي أصبحت من الصعب أن تتخذ بكفاءة عالية دون دور أساسي فيها للأقسام الأكاديمية. فالقسم الأكاديمي يعتبر مهماً في فروع المعرفة المتخصصة داخل الجامعة فهو وحدة إدارية تؤدي رسالة الجامعة والمهام المطلوبة التي تؤديها الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع (مطر، 1987).

وحسب قانون الجامعات الأردنية رقم 20 لسنة 2009 وتعديلاته يكون لكل قسم من أقسام الكلية مجلس يتألف من رئيس القسم، وجميع أعضاء هيئة التدريس فيه، ويتولى مجلس القسم الصلاحيات والأهداف المختلفة مثل: تقديم الاقتراحات في مجلس الكلية حول الخطط الدراسية في القسم، واقتراح المناهج التدريسية، وتشجيع أنشطة البحث العلمي، والاطلاع على مشروعات البحث العلمي، وتقديم التوصيات اللازمة؛ سواءً كانت لأغراض الدعم، أو النشر، أو المشاركة في المؤتمرات، والندوات الأكاديمية، وتقديم المقترحات حول توزيع الدروس والمحاضرات والنظر في طلبات التعيين والترقية، والنقل من فئة إلى فئة أعلى، والتثبيت، والنقل، والإعارة والانتداب، والإجازة، والاستقالة وإصدار توصيات بشأنها وفق التشريعات النافذة، على أن لا يشترك عضو هيئة التدريس في نظر أي من الأمور أعلاه إلا إذا كان من المرتبة نفسها أو من مرتبة أعلى منها وإعداد مشروع التقرير السنوي للقسم، واقتراح أي

معلومات تخدم مصلحة القسم، والكلية، والجامعة، ودراسة أي موضوعات يمليها إليه العميد أو يعرضها عليه رئيس القسم. ونجد أيضا في ذلك القانون أن رئيس القسم مسؤول عن حسن سير التدريس في قسمه بما لا يتعارض مع أحكام التشريعات النافذة، ويُعيَّن أحد الأساتذة في القسم رئيساً له لمدة سنة قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بناءً على تنسيب عميد الكلية بتعيين أحد أعضاء هيئة التدريس في القسم رئيساً له بالنيابة، وفي حال غياب رئيس القسم أو شغور منصبه يكلف العميد أحد أعضائه للقيام بمهامه لحين عودة رئيس القسم أو تعيين رئيس له وفق أحكام هذه الفترة.

وبحسب نفس القانون يكون عضو هيئة التدريس في الجامعة هو: الأستاذ، الأستاذ المشارك، الأستاذ المساعد، المدرس، المدرس المساعد، الأستاذ الممارس. ويجتمع كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون بدعوة من رئيسه أو من ينوب عنه في حال غيابه، ولرئيس الجامعة دعوة أي من مجالسها للاجتماع باستثناء مجلس الأمناء ويجوز بما لا يقل عن نصف أعضاء أي مجلس تقديم طلب إلى رئيسه لعقد اجتماع له وعلى رئيس المجلس دعوته لحضور الاجتماع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الطلب، ويكون النصاب القانوني لاجتماع أي مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه وتتخذ قراراته بأكثرية أصوات أعضائه الحاضرين على الأقل.

يعدُ القسم الأكاديمي في الجامعة مركز التطوير والتجديد، حيث يعتبر المسؤول الرئيس عن تجديد المعرفة، والبحث العلمي، والإرشاد الأكاديمي، فالبناء التنظيمي للقسم العلمي في الجامعة هو الإطار الذي يشمل مختلف الأجهزة الأكاديمية، والإدارية، والفنية في القسم الأكاديمي الجامعي، والذي يقوم على أساس حصر الأعمال، وتوزيع الأعباء، وتنسيق جهود الأفراد، وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، وتفادي الازدواجية في الأداء، والنهوض بالبحث

العلمي حيث أصبح معياراً حضاريا تقاس به الأمم من جهة، وتعقدت وسائله الحديثة وارتفعت كلفته من جهة أخرى (إسماعيل، 2007).

ويعد النهوض بالبحث العلمي من الأولويات الأولى في الأقسام الأكاديمية ممثلة برؤسائها ومجالسها، فالبحث العلمي يعتبر استثماراً حقيقياً للجامعات، ووسيلة علمية صحيحة للنهوض بالمجتمع، لذلك كان لا بد من أن تتخذ قرارات صحيحة وفاعلة على مستوى الأقسام الأكاديمية، وأن تكون ذات كفاءة عالية، فالكفاءة تعني: النسبة بين المخرجات، والمدخلات، أو انجاز عمل بمجهود قليل أو بطاقة قليلة، أي تعني: نسبة الطاقة من قبل النظام الديناميكي إلى الطاقة المتوفرة له خلال دورة العمل، فهي تحقيق أفضل العوائد بأقل الموارد المتاحة مادياً، وبشرياً، ومالياً، والفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، ويبدو صعباً في التعريف، والقياس، وذلك لأنه بناء حرج في نظرية المؤسسة، حيث تُعد الفاعلية مقياساً لنجاح، وتقدم المؤسسات، وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتيّ التخطيط، والرقابة، فهي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفاعلية مدى انحراف المؤسسة عن الأهداف وبالتالي إمكان تلافيها مستقبلاً (العبادي، والطائي، 2011).

واتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية، والوظائف الأساسية للإدارات، والأقسام الأكاديمية، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إنما يتوقف على قدرة وكفاءة ألقادة الإداريين ومدى رشد القرارات، وفاعليتها

مما تقدم وجد الباحث أن للأقسام أهمية بالغة في صناعة القرارات، وتنفيذها؛ لذلك يفترض أن يشارك كافة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ جميع القرارات المهمة التي تخص الدور العلمي والتربوي المنشود، وعليه فإن جميع هذه القرارات والمقترحات والتوصيات التي تتخذ على مستوى الأقسام يجب أن تعرض في مجالس الأقسام ليسهم جميع الأعضاء في إثرائها، واتخاذها بعد مناقشتها لتكون أكثر فاعلية لتحقيق أهداف الأقسام وبالتالي الجامعات.

مشكلة الدراسة

تعتبر القرارات الإدارية الأساس العلمي الذي تقوم عليه الأقسام الأكاديمية، والإدارية على السواء، فالقرارات هي المحرك الأساس والمتحكم بعمل وسير إجراءات المؤسسات الأكاديميـــة، وحسب ما يرى مودي (Moody, 1983) أن على متخذ القرار لـــيس فقـــط أن يتخـــذ قـــرارا صحيحاً فقط بل يجب أن يتخذه في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، وبحسب علم الباحث قلة من الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية القرارات المنبثقة عـــن الأقـــسام الأكاديميـــة فـــي الجامعات العربية وخاصة الأردنية، لذا تكمن مشكلة الدراسة في تقدير درجة فاعلية القـــرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، للوقوف علـــى العقبات والوصول إلى الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات المتخذة في تلك المجالس كمـــا يراها أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة

قامت هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كما يراها أعـــضاء هيئـــة التدريس في الجامعات الأردنية الرســـمية(اليرمـــوك، الأردنيـــة، آل البيـــت) والخاصـــة (جدارا،اربد الأهلية،جرش الأهلية)؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـــستوى الدلالـــة (α= 0.05) بـــين متوســـطات استجابات أفراد الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغيـــرات (الرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة وسنوات الخبرة)؟

3. ما العقبات التي تواجه اتخاذ القرارات كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك،الأردنية، آل البيت) والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية)؟

4. ما الحلول المقترحة لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات للمجالس الأكاديمية التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك،الأردنية، آل البيت) والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية) ؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية.
2. تحديد أثر المتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الكلية، والجامعة، وسنوات الخبرة) على فاعلية القرارات المتخذة المتعلقة بأعضاء مجالس الأقسام الأكاديمية.
3. التعرف إلى العقبات التي تواجه اتخاذ القرارات التي يقدمها أعضاء المجالس الأكاديمية.
4. التعرف إلى الحلول المقترحة للعقبات التي تواجه اتخاذ القرارات التي يقترحها أعضاء المجالس الأكاديمية ورؤساء الأقسام فيها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية ألدراسة في أثر القرارات على نجاح الأقسام الأكاديمية للقيام بالوظائف المترتبة عليها، حيث أن عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي لها أهمية خاصة لأثرها المباشر على وظائف الجامعة كالتدريس، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، كما وتكمن أهمية هذه الدراسة للأعضاء في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإظهار أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار في هذه الجامعات، والذي يؤدي إلى تحسين فاعلية القرارات المتخذة على مستوى الأقسام فيها. وبحسب علم الباحث قلة من الدراسات بحثت في موضوع

فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، حيث أن نتائج هذه الدراسة ستفيد (بإذن الله تعالى) أصحاب القرار في الأقسام الأكاديمية، وصناع القرار فيها من رؤساء للأقسام وأعضاء هيئة تدريس والقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات والإدارة الجامعية ككل.

حدود ومحددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية(اليرموك، الأردنية، آل البيت) والخاصة(جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية) والبالغ عددهم (378) خلال العام الدراسي 2013/2012م.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013/2012م.
- الحدود المكانية: الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت)، والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية).
- الحدود البشرية: جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت)، والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية).
- تتناول الدراسة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية للجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت)، والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية).
- اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت) والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

فاعلية القرار: وهي نتيجه لنوعية القرار(جودته) بحيث يكون مقبولا لدى من ينفذوه، ومفهوم الفاعلية يركز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية (الصيرفي ،28:2007). ويقصد به فـي هذه الدراسة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

اتخاذ القرارات: نشاط إداري خاص موجه نحو صناعة واختيار القرار الأفضل أو الممكن من مجموعة بدائل متاحة (لفته، 430:2011).ويقصد به في هذه الدراسة القرارات المتخـذة فـي مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الأقسام الأكاديمية: وهي وحدات تعليمية وبحثية أساسية ومكان للبحث. ويقصد بها فـي هـذه الدراسة الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ويتكون من الجزء الأول: الأدب النظري المتعلق بفاعلية اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية والجزء الثاني: الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً : الأدب النظري

تزايدت أهمية الأقسام الأكاديمية في أواخر القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين، على اعتبار أنها الوحدات الأساسية للتنظيم الجامعي المنوط بها إدارة وتنظيم أنشطة البحث، والتدريس، وخدمة المجتمع، ونتيجة لنمو النزعات المهنية، والتخصصية، ولزيادة حجم الجامعات، وتنوع أعمالها، وتخصصاتها، ومن ثم تزايدت أهمية مجلس القسم، ورئيسه الذي يكون في الغالب عالماً متخصصاً في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية يغلب عليه الاستقلال، والفردية، وقائداً تربوياً يعمل بطريقة ديموقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، ويحرص على تطوير القسم وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية، ورفع مستوى أدائهم في سائر أدوارهم المهنية كلارك (Clark, 1987). فرئيس القسم في عمله يقتضي منه ذلك التحول من الخصوصية إلى العمومية، أي من الانغماس في مجال علمي أكاديمي واحد إلى مجال إداري أوسع، يتطلب إلماماً وفهماً للجوانب الإدارية لتحقيق أهداف القسم، والتحول من الفردية إلى الجماعية، أي من العمل وفق ما يتراءى له هو إلى العمل وفق نظام من وضع الآخرين وليس من تحديده هو، فلا بد من ضرورة السعي لمشورة وحكمة الآخرين، وبالجملة لا بد لرئيس القسم أن يعمل من خلال الآخرين، ويتحرك بمعدل سرعاتهم والتحول بولائه للقسم إلى المؤسسة الأكاديمية (Bennett) المشار إليه في (شيحه والمسند، 1994).

وظيفة الأقسام الأكاديمية

إن وظيفة الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي هي: تحقيق أهداف المؤسسة من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وإعداد الباحثين، وتيسير السبل لذلك، ومن هذه الوظائف:التدريس، واختيار طلاب الدراسات العليا، وتنميتهم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

القسم الأكاديمي له حرية كاملة واستقلالية في موضوع التدريس، والدراسة الجامعية لأي فرع من فروع المعرفة، وهذا هو الوضع الأمثل، حيث يمد الطالب بالمعرفة، والمهارات، وكذلك يشكل القيم والاتجاهات المتعلقة بميدان المعرفة. وأما عملية اختيار طلاب الدراسات العليا وتنميتهم تعد غاية في الأهمية لأن هؤلاء سيتقدمون في فروع المعرفة إلى مستويات أكثر تقدماً ولأن معظمهم سيصبحون في المستقبل باحثين، وأعضاء هيئة تدريس كذلك، وفي موضوع البحث العلمي ينظر إلى الأقسام الأكاديمية عادة على أنها توسع وتنمي المعرفة من خلال البحث المتعمق، وسواء حظيت هذه الوظيفة بالأهمية أم لا فهي من أهم وظائف الأقسام الأكاديمية ،إن البحث العلمي ينمي المعرفة الإنسانية، ويثري مادة التدريس، ويضيف إلى محتواه، وتقوم الأقسام الأكاديمية بالجزء الأكبر في هذا المجال من خلال إعداد الباحثين، وتوفير سبل البحث العلمي لهم، واتخاذ القرارات المناسبة، والتي توفر الدعم لعملهم، وتقوم الأقسام الأكاديمية بتلك الوظيفة بإمدادها الباحثين، والعلماء بالموارد المادية، وكذلك بالوقت، وقد تكون هنالك منح توزع على الأقسام لغرض البحث من قبل الجامعة، وبعض الهيئات الأخرى، وتنظر الأقسام الأكاديمية إلى إنتاجية الباحثين، وأعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار، فالإنتاجية تؤثر هنا في الناحية الأكاديمية للأعضاء، وفي سمعة الأقسام، وقد تنعكس على سمعة الجامعة بوجه عام، ومن هنا تقوم الأقسام الأكاديمية بتهيئة الأعضاء الجدد للبحث، ومساعدتهم كلما أمكن ذلك (مطر، 1987).

إن البحث هو مجموعة من القواعد العامة المستخدمة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة ، والبحث العلمي هو إحدى أهم وظائف الجامعة الأساسية، بل قد يكون هو الوسيلة المهمة لخدمة المجتمع، والذي تقع مسؤولية القيام به على الجامعات بأقسامها الأكاديمية المختلفة، فالأقسام الأكاديمية مهمة؛ حيث أن الجامعة تحقق أهدافها من خلال هذه الأقسام، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية مثل: اختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، وتقدير لأهمية الأنشطة المختلفة؛ من تدريس، وخدمة، مجتمع وبحث علمي. وقد تهتم بعض الأقسام بالبحث أكثر من التدريس أو العكس طبقاً لميدان المعرفة، وهدف القسم إلا أنه بوجه عام ليس هناك تقسيم بالمعنى المعروف فليس هناك تدريس فقط أو البحث فقط، إن التوازن مطلوب والتفاعل مطلوب وهناك خلاف تقليدي حول الأولويات في هذه الأهداف خاصة المفاضلة بين البحث، والتدريس، وخدمة المجتمع، ولكن لا يوجد خلاف حول تخريج حملة الدكتوراه هدفاً للدراسات العليا، وفي إطار خدمة المجتمع فإن ما تفعله الأقسام الأكاديمية في النهاية يصب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في خدمة المجتمع من حيث مساهمة الأبحاث التي تجرى في حل المشاكل في المجتمع، ومساندة خطط التنمية في المجتمع، ولذلك على الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي أن تعدد وتنوع مناهج تدريب الاختصاصيين ذوي التأهيل العالي وكذلك زيادة دورها في التعليم المستمر وإعادة تدريب الخريجين حتى يمكن مقابلة التغيرات السريعة في العلوم والتكنولوجيا (قنديلجي، 1999؛ عبد الموجود، 1983).

مسؤوليات رئيس القسم :

هنالك عدد من المسؤوليات تقع على عاتق رئيس القسم تتمثل بالمسؤوليات التالية: المسؤوليات الأكاديمية والتعليمية والمسؤوليات الإدارية والمسؤوليات السياسية والاجتماعية والمسؤوليات الخاصة بخدمة المجتمع، وحسب شيحة والمسند (1994) فالمسؤوليات الأكاديمية،

والتعليمية؛ والتي تعد أبرز المسؤوليات المرتبطة بعمل رئيس القسم لارتباطها بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي، والتدريس، لذا فهي مسؤولية القيادة الجامعية على جميع مستوياتها، وعلى رأسها رئاسة المجالس الأكاديمية .أما المسؤوليات الإدارية لرئيس القسم فقد بلغت الدرجة التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري، ذلك لأن معظم القرارات الإدارية تتخذ على مستوى القسم، ثم يوافق عليها مجلس الكلية فمجلس الجامعة، وإن اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات فلا يتم ذلك إلا بعد الرجوع إلى القسم مرة أخرى.

كذلك من أهم خصائص رئيس القسم أنه رائد اجتماعي وسياسي، يجيد عملية التواصل الفعّال داخلياً وخارجياً بشكل يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية، ومن أهم الأدوار السياسية والاجتماعية لرئيس القسم، التزود بقيادة غير رسمية حتى يمكن التأثير في أعضاء القسم، تحقيقاً لأهداف القسم وتهيئة مناخ عمل إيجابي يؤدي إلى تقليل الصراعات وتشجيع البحث، والنشر لأعضاء هيئة التدريس.

أما المسؤوليات الخاصة بخدمة المجتمع فهذه تنطلق من الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع، وعادة ما يقوم القسم الأكاديمي بتصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف من خلال تنفيذها المساهمة في نقل التجارب، والتطبيقات المتطورة إلى ميدان العمل، وإكساب المتدربين المهارات المطلوبة، وتعتبر الإنتاجية الأكاديمية من أهم المتغيرات المرتبطة بأداء رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم، فمقدرة رئيس القسم على اختيار الأعضاء الأكفاء وتشجيعهم على البحث الفردي والجماعي وحضور المؤتمرات، والندوات، وتوفير الأجهزة، والأدوات والموارد اللازمة للبحث، فالأقسام الأكاديمية في الجامعات تعتبر في موقعها كالقلب من الجسد، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي باعتبار أن الجامعات تتألف من كليات ومعاهد وأقسام فإن الواقع يشير إلى أنها مهمة في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي

رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها الأكاديمية، فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كماً ونوعاً، وعن طريقها يمكن التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية (شيحة والمسند، 1994).

أهمية الأقسام الأكاديمية:

يمكن القول أن الجامعات عبارة عن تكامل بين أجزاء مستقلة كل منها بهوية معينة، واستقلالية وهذه الأجزاء هي الأقسام الأكاديمية، وبناء على قوة تلك الأقسام ونجاحها في أداء مهامها يمكن نجاح الجامعة، واستمراريتها، ولقد أكد سمارت ومونتجمري (Smart & Montogomery, 1976) بأن المحاولات لفهم وتدعيم الكفاءة الإدارية للكليات والمعاهد والجامعات لا بد أن نعترف بأهمية الأقسام الأكاديمية؛ حيث أنها تؤلف الوحدة التنظيمية الأساسية لهذه المؤسسات، وليس أدل على أهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعات، والمعاهد من أن وحدة التركيز في معرفة البناء الأكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد غزو الروس للفضاء كانت الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ويتناول بنزت (Benzet, 1977:40) ذلك قائلاً: "لقد كان القبول الاجتماعي للعلم، والعلماء، والباحثين على أشده في الفترة من (1958- 1967) عندما تدفقت الأموال على تدريس الرياضيات، والكيمياء والبيولوجيا، واللغات الأجنبية من جراء تخوف الكونجرس الأمريكي من غزو الروس للفضاء فتدفقت الملايين، والدعم على الجامعات فوصل عام 1964م إلى (4.462) بليون دولار.

إن الجامعات والكليات لا يمكن أن تقوم بمهامها، وتحافظ على وجودها دون بعض الوحدات أو التقسيمات الفرعية، فالأقسام الأكاديمية التي تمثل هذه الوحدات الفرعية هي المكان الذي تقرر فيه الأمور الهامة، والخاصة بالقسم، وبفرع المعرفة،

وبالإعداد المهني، والتنمية المعرفية للطلاب، والدراسات العليا، والبحوث، والمشروعات، والبرامج المشتركة؛ ففي الأقسام ممثلة بمجالسها الأكاديمية تناقش وتعدل المقررات، كما أن دور القسم الأكاديمي لا يتوقف عند صناعة القرارات أو اتخاذها، بل يتعداه إلى تنفيذها ومتابعتها فمن خلال الأقسام وفي إطارها تحدث العمليات التي تتحقق بها أهداف المؤسسة الأكاديمية، وفيها وعن طريقها يتم التأكد من تحقيق تلك الأهداف، فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب ويتلقى الباحثون التوجيه والتقويم، ويتم تحديد ودراسة سبل الإسهام في تنمية البيئة، والمجتمع، كما أن الاتصال الإداري بين قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس، لا يتم إلا من خلال الأقسام الأكاديمية (Maerten, 2001). إن الأقسام الأكاديمية تمثل جزءاً مهماً في الجامعات والتي تسهم في شهرتها وتألقها، ويرى هارنجتون (Harrington,2001) أن الجزء الأكبر من قوة التعليم العالي الأمريكي يأتي من قوة أقسامه الأكاديمية ، فمن خلال هذه الوحدات تنجح الكليات، والجامعات كسب الاعتراف بالامتياز، فسمعة الجامعات تكمن في سمعة أقسامها الأكاديمية، وقوة بناء الجامعة قائمة على أقسام تلك الجامعة.وهنا تبرز أهمية الأقسام الأكاديمية فهي بالنسبة لإداريي الجامعة وحدة تعليمية، وبحثية أساسية، وبالنسبة للطلبة وحدة تعليمية لدراسة تخصص معين، وبالنسبة للأساتذة تمثل سلماً وظيفياً علمياً، ومكاناً للبحث؛ فالأقسام هي القوى المؤثرة، والفعّالة في تحديد مكانة الجامعة، وفي كثير من الأحيان تمثل الأقسام الأكاديمية مصدراً من مصادر تمويل الجامعة، وذلك عن طريق المنح، والهبات، والعقود التي تأتي إلى تلك الأقسام للاستخدام في بحث معين، لذلك عملية اتخاذ القرارات تعتبر من العمليات التي تحدد مدى مقدرة، وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال، فالمديرون في جميع المستويات الإدارية يتخذون العديد من القرارات، وحتى الفرد

العادي يتخذ العديد من القرارات في كل يوم والتي توجه حياتـــه، وتقودهـــا نحـــو الأفـــضل، فعملية اتخاذ القرار تؤثر على جميـــع أنـــشطة المؤســـسة، ومـــن خلالهـــا يمكـــن تقيـــيم أداء المديرين والأفراد والمؤسسة، وتقـــاس حيـــاة أيـــة مؤســـسة بنوعيـــة القـــرارات الأساســـية والإستراتيجية الفعالة التي تؤثر في حياتها، واتجاهاتهـــا، وتغيـــر مـــسارها نحـــو الإنتاجيـــة والكفاءة (جاد الرب، 2005).

صناعة القرارات

يُقصدُ بعملية صناعة القرار "مجموعة الخطوات التي يتبعها صانع القرار ليقوم بالاختيار الفعلي للبديل الأفضل" (الصيرفي، 2007 :154). وعملية صناعة القرار تتضمن اتخاذ القـــرار ويعرفه كوك و سلاك (Cook&Slack) المشار إليه في محمد (2010) بأنه العملية المعرفيـــة المستخدمة في اختيار مسار محدد للفعل من بين عدة بدائل مختلفة، أو بأنه دراسة تحديد واختيار بديل محدد من بين عدة بدائل بناء على قيم وتفضيلات صانع القرار.

إن عملية صنع القرار لا تقتصر على اختيار البديل بل لا بد من عمليات عقلية تـــسبقه مثل: التفكير، والمقارنة، وإصدار الأحكام؛ وأن هنالك ظروفاً يلتزم بها صانع القرار من الواقع المحيط به كالوقت والأشخاص والمال.

لقد بدأ الاهتمام العملي بصنع القرار منذ بداية الثورة التي حدثت في علوم الإدارة، مـــع البدايات المبكرة للقرن العشرين على يد العالم الأمريكي تايلور الذي وضـــع أســـاس الاهتمـــام بعمليات الإدارة بشكل عام وصناعة القرار بشكل خاص وقد كونت القوات الجوية البريطانيـــة أول فريق من المتخصصين لحل المشكلات، وصنع القرارات، وتلتها القوات المسلحة الأمريكية في الحرب العالمية الثانية، وقد تطور ذلك ما بعد الحرب العالمية الثانية ليشمل جوانـــب غيـــر عسكرية (محمد، 2010).

خصائص عملية صنع القرارات:

صنع القرارات له أهمية خاصة في المؤسسات ويمتاز بعدد من الخصائص ومن هـذه الخصائص: إن مرحلة صنع القرارات هي مرحلة تعتبر مقدمة أساسية لعملية اتخاذ القـرارات، وان هنالك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها، والاختيار بين المسارات البديلة للعمـل تتمثـل بوجود شخص لديه مشكلة، وهدف مراد تحقيقه، وبيئة تشكلت بها المـشكلات، ونتيجـة تمثـل محصله ما ينتج من إتباع مسار معين للعمل، كما تعد عملية صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، حيث أنها من مسؤوليات المدير وهي غير مرتبطة بالمدير وحده، فلا بد مـن تظـافر جهود الجميع وان أبسط أسلوب لعملية صنع القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقـوم بـه صانع القرار لاختيار البـديل الأفـضل مـن بـين بـدائل عديـدة، فهـي نـشاط للاختيـار (الصيرفي، 2007).

فعند صناعة قرار معين أو حتى اتخاذ ذلك القرار فيما بعد لا بد من مراعاة جملـة مـن العناصر والتي تتمثل في عدة جوانب مثل: وجود مشكلة تتطلب حلاً أو عدداً من الحلول؛ حيث أن المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ القرار، ووجود بدائل حلول محتملة؛ لان البدائل تـساعد على الاختيار الأنسب لحل المشكلة، ووجود متغيرات متجانسة ومتباينة؛ حيث أن كل متغير له تأثير باتجاه معين في عملية صناعة القرار، فالتجانس يقلل من تعقيد العملية، والتباين يؤدي إلى مزيد من التحقيق في صنع القرار، وكذلك توفر أهداف وغايات، حيث أنه لكل قـرار هـدف، فالأهداف، والغايات هي معيار صحة القرار، ومعيار للتوجيهات والمقاصد، فالقرارات التـي لا تتعارض مع أهداف التنظيم هي قرارات صائبة (الصيرفي،2007).

أهمية المشاركة في صنع القرار:

وجدت الإدارة في المؤسسات الحديثة أن هنالك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل عدة: كنمو المؤسسات، وتضخم حجمها، والحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات فأنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف، وأهمية الشورى (الأسلوب التشاركي) في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، وأن توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات؛ لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، وحتى تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها يجب على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: الوقت المتاح بحيث يكون الوقت المتاح للرؤساء والمدربين لاتخاذ القرارات مناسباً، والعامل الاقتصادي؛ لان المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات عملية مكلفة من حيث الوقت، والجهد، والإعداد فعلى المديرين أن يراعوا ذلك، والمسافة بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يعطى فرصة للمرؤوسين للمشاركة باتخاذ القرارات، وهذا لا يعتبر مصيدة للإيقاع بهم في أخطاء تضر بمستقبلهم الوظيفي وكذلك سرية القرارات لان العمل في بعض المؤسسات يتطلب عدم تسريب أي معلومات منها إلى الخارج، ويراعى عند ذلك عدم المشاركة في اتخاذ القرار والعكس صحيح (الخطيب ومعايعة، 2009؛ كلالده، 2002).

مراحل صناعة القرارات

هنالك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة حول عدد المراحل، والخطوات التي تتميز بها عملية صناعة القرار، وكذلك حول ضرورة إتباع هذه الخطوات، ومضمونها، وسبب ذلك أن هذه الخطوات تتفق مع متطلبات المنهج العلمي، ويمكن دراسة مراحل صناعة القرار على النحو التالي:

تشخيص المشكلة ويعني ذلك: التعرف على المشكلة، وتحديد أبعادها، وتحري السبب الرئيسي لظهورها، ومعرفة أسبابها، وأعراضها، وآثارها، والبحث، والاستقصاء ويعني ذلك: جمع المعلومات؛ فالمعلومات هنا تفيد في التعرف على المشكلة، والوقوف على البدائل الممكنة،وضع البدائل المحتملة ونعني بذلك تصنيف هذه البدائل بحسب توافر الشروط اللازمة لوجودها، وهذا يساعد في حصر البدائل المطروحة في مجموعة محددة ومن ثم ترتيبها في مستويات معينة،وتقييم البدائل؛ وهذا يتطلب اختيار حل من عدة حلول متاحة لحل مشكلة معينة، مما يقتضي جهد ذهني من المدير لتحديد أفضل البدائل المتاحة، واختيار الحل الملائم، ويعني ذلك: اختيار نهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، حيث تتضمن هذه المراحل عمليه وزنٍ للنتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة، ومتابعة تنفيذ القرار؛ حيث أن تنفيذ القرار يتم من خلال التابعين، ولا بد لمتخذ القرار أن يشرح لهم أبعاد القرار ويقنعهم به (العجمي، 2008)، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار والذي يقصد به عملية الاختيار الفعلي من بين البدائل الممكنة للتصرف، وهو بهذا الشكل يمثل جوهر وظيفة التخطيط والخطة لا تتبلور إلا من خلال اتخاذ القرار، وعملية اتخاذ القرار تتألف من عدة عناصر تشمل متخذ القرار، وموضوع القرار، والأهداف، والدوافع، والتنبؤ، والبدائل، والقيود (الصيرفي، 2007).

القرار بين الكفاءة والفاعلية:

الكفاءة تعني: القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المحددة، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإدارية ينطوي على القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجي، والمقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والمقدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة،أما اتخاذ القرار فتعني: المقدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل، بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، فكفاءة القرار هي محصلة

للتفاعل بين ثلاثة عناصر هي صانع القرار، والمؤسسة التي يعمل بهـــا، والظــروف البيئيـــة المحيطة بالمؤسسة (الصيرفي، 2007).

وحتى يكون القرار أكثر فاعلية لا بد من رفع درجة القبول لدى المـــشاركين، والقـــرار الفعال فهو قرار قابل للتنفيذ؛ أي الاقتناع به من قبل الغير، ولكي يكون القرار فعالاً فأنه يجـــب أن تتوفر فيه عدة أمور، كأن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجرده؛ أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وأن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت تكوين القرار ذاته، بمعنى أن لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قرار مطلوب إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح قرارا مترجماً في شـــكل عمل، وخير دليل على ذلك الطريقة اليابانية في اتخاذ القرارات والتي تمتاز بـــما يلي: التركيز على فهم المشكلة، وتحديدها أكثر من التركيز على إيجاد الحل، والتركيز على وجهات النظـــر المختلفة؛ بحيث لا تكون هنالك مناقشة للحل إلا بعد الاتفاق على المشكلة، والتركيز على البدائل أكثر من التركيز على الحل الصائب؛ فالطريقة اليابانية في اتخاذ قرارات فعّالة وذلك لأن التنفيذ الفعّال يتم تصميمه في عملية اتخاذ القرار، كما أن المديرين اليابـــانيين لا يتخـــذون قـــرارات صغيرة وكثيرة ولكنهم يتخذون قرارات كبيرة قليله (بطرس، 2009).

ومن العوامل المهمة في فاعلية القرارات المتخذة هو توافر المعلومات الضرورية، ومدى دقتها، وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها، والاستفادة منها، وأهميـــة المعلومـــات بالنسبة لاتخاذ القرارات تأتي من أن المعلومات الدقيقة والسليمة تعتبر بمثابة العمـــود الفقـــري للعمل الإداري بشكل عام، ولاتخاذ القرارات بشكل خاص، فجودة القرارات التنظيمية في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات الإدارية المتاحة للمدير متخـــذ القـــرار، ومن المنافع التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتوافر المعلومات للمدير متخذ القرار مثل: تنمية مقدرة المدير على الإفادة من المعلومات المتاحة، والخبرات التي تحققت من الخبرات السابقة، وترشيد، وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث، والتطوير على ضوء ما هو متاح مـــن معلومـــات

وتوفير قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات، وتوفير بدائل، وأساليب حديثة لحل المـشكلات، واختبارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل، ورفع مستوى فعالية، وكفاءة النـشاطات التي تقوم بها المؤسسات، وضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المؤسسة، وعلى مختلـف مستويات المسؤولين فيها (ياغي، 2010).

وعند الخطيب ومعايعة (2009) فإن شروط الكفاءة والفاعلية للقـرار الإداري تتمثـل بتوفر عدد من العناصر مثل: التوقيت ؛عامل التوقيت مهم في عملية صنع القرار، وهذا يقتضي أن يكون القرار في وقته المحدد، وإلا فلا فائدة من القرار إن تردد فيه أو أخـره عـن وقتـه المحدد، وتوفير المعلومات؛ فالمعلومات تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها القرارات، وهذا يقتضي توفر معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية؛ القرار يترتب عليه مسؤولية لا بد من تأديتها أو عمل لا بد من القيام به، وبالتالي لا بد من توفر قـدر مـن السلطة لمن سيطلع بالمسؤولية لتنفيذ القرار، والخبرة المهنية؛ لا بد لصانع القرار أن يأخذ فـي اعتباره المبادئ والقوانين العلمية التي تحكم السلوك الإنساني من جهة، والتي تحكـم الـسلوك التنظيمي من جهة أخرى في المؤسسة، وهذا يجنـب متخـذ القـرار الارتجـال والعـشوائية، والموضوعية؛ لأن صناعة القرار عملية ترتكز على قواعـد عمليـة دون تـدخل للعواطـف الشخصية والذاتية لذلك لا بد أن يبتعد صانع القرار عن الانفعالات والتحيز والمصلحة الذاتيـة عند اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرار:

إن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر عنصرا جوهرياً في عملية اتخاذ القرار، لأن القرار الإداري يرتبط بصورة مباشرة، أو غير مباشرة بالأفراد الذين يعملون في المؤسـسة، والـذي ينعكس عليهم بالتالي آثار القرار الإداري، ولضمان الاستجابة الإيجابية للقرار، ولتأكيد الحرص على تنفيذه لا بد من أن يشارك في صناعته جميع من لهم علاقة بذلك القرار، فالمشاركة تـوفر

الحماسة، والاندفاع عند الأفراد لتنفيذ ذلك القرار، والمشاركة في اتخاذ القرار بحسب رايان (Ryan,1999) هي منح فرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وعند حريم (2006) فهي انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها.

أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار:

هنالك العديد من المداخل لتقييم وتنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار حيث تتحدد ثلاثة أبعاد وهي:التأثير الرسمي مقابل غير الرسمي، والتأثير المباشر مقابل غير المباشر، ودرجة التأثير (Parys, 2003) .ومنهم من يقيّم المشاركة في اتخاذ القرار على أساس المستوى، من حيث كثرة أو قلة المشاركة، أما بلاك وجريجرسون (Black &Gregresen, 1997) يقترحان نموذجاً مركباً ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار مكون من ستة أبعاد هي: المعقولية، والشكل، والهيكل، والمستوى، وموضوع القرار، ومدى المشاركة في العمليات؛ فيكون دور المدير في تحديد مقدار مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرار بعد دراسة مدى أهمية القرار، وخبرة التابعين، والالتزام بالتنفيذ عند المشاركة، وخبرة فريق العمل، وكفاءته، وخبرة المدير، ودعم التابعين للأهداف موضوع القرار.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

يترتب على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين، وكذلك يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات، وضمان إصدار قرارات أقرب إلى الصواب، وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات والتي تمثلت في أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم، والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، وتحسن نشاطاتهم، وأن المشاركة في

اتخاذ القرارات تخلق المناخ الصالح، والملائم لتشجيع التغيير، وتقبلـه فـي إطـار مـصلحة المرؤوسين والتنظيم، وتؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم وتساهم في إقامة علاقات إنسانية جيدة من قبل المدير مع المرؤوسين كما أنها تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أنها تساعد على تحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذلك تساعد على قبول المرؤوسين للقرار، لأنهم ساهموا فيه ويندفعون لتنفيذه بحماسة، وزيـادة التـزام المرؤوسـين، وشعورهم بالمقدرة على التحكم، وإشباع حاجات الاستقلال لدى المرؤوسين، ويـصبح هنالـك معنى لأدوار المرؤوسين، وزيادة رضا المرؤوسين عن العمل وزيادة الإنتاجية للعاملين، وترفع المشاركة في اتخاذ القرارات الروح المعنوية لأفراد التنظيم وكذلك إشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (الفايز،2006؛ كنعان،2007؛ محمد،2010).

كيفية تحقيق فعالية القرار:

إن الفاعلية تختلف عن الكفاءة رغم الخلط بينهما ولكن علماء الإدارة يميـزون بينهمـا فمفهوم الفاعلية يركز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسة، بينما يقيس مفهوم الكفـاءة مـدى تحقيق المخرجات فكفاءة المؤسسة هي مخرجات المؤسسة بالقياس إلى مدخلاتها (بدر، 1983). ومفهوم الفاعلية أكثر شمولية من تعريف الكفاءة ، فطبيعة القرار الإداري أن يكون فعـالاً مـن خلال تصرفات الآخرين، حيث يقوم متخذ القرار بتعريف المشكلة، ويضع الأهـداف، ويـصيغ القواعد، ويصنف القرار، ويجمع المعلومات ويحاول أن يجد الحلول البديلة، ويقـوم بالتقـدير، وينتقي أفضل الحلول البديلة، ولكنه بالنسبة لحل ما من الحلول الكلية يكون قراراً، فـالمطلوب تصرفٌ ما، وذلك لا يمكن أن يقدمه متخذ القرار، حيث ما يمكن عمله فقط هو أن ينقل للآخرين ما ينبغي عليهم عمله، ويدفعهم للقيام بذلك، ومع القيام بالتصرف الصحيح فقط تم اتخاذ القـرار حقيقة (الخطيب ومعايعة، 2009).

التمكين

التمكين من المواضيع الإدارية الحديثة والتي اكتسبت أهمية واسعة في علم الإدارة الحديثة لما لهذا الموضوع من أهمية في زيادة مساهمة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة.

مفهوم التمكين

قال تعالى: ﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَن ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُم مِّنْهُ ذِكْرًا * إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾. [الكهف83-84]، ورد في تفسير ابن كثير "مكنّا له في الأرض" "أي أعطيناه ملكا عظيما ممكّنا فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكين، والجنود وآلات الحرب، واتيناه من كل شيء سببا، يعني: علما ومنازل في الأرض وعلم الألسنة".

والتمكين في اللغة يعني المقدرة والاستطاعة ومكّن الشيء بمعنى قوى ورسّخ ومتنه. (محيط المحيط، 1997)، وحسب قاموس أكسفورد التمكين يعني: إعطاء الأفراد السلطة والمقدرة بحيث يصبحون قادرين على العمل والتأثير. ويعرف التمكين اصطلاحا بأنه: إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وشعوره بالالتزام الوظيفي، ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية(Conger&Kanungo,1988:471)، أما روجر(Roger , 2006:211) فيعرف التمكين على أنه" عرض حيث يسمح للناس كتابة وصف أعمالهم والعمل على تنظيم أنفسهم وأخذهم الفرصة في اتخاذ القرارات بشكل له معنى، وكذلك منحهم فرصة التحدي للمهام والمسؤوليات الموكولة إليهم". وعرفه كل من قوري واندرسون (Geory & Anderson, 1998:57): بأنه عملية يتم من خلالها إعطاء العاملين التوجيهات الضرورية، وما يحتاجونه من مهارات تؤهلهم لاتخاذ قرارات بشكل مستقل.

والتمكين حسب ما يعرفه الباحث بأنه: منح العاملين الفرصة لإظهار مقدرتهم ومواهبهم في تحدي المسؤوليات، والمهمات الموكولة إليهم، وتعزيز استقلاليتهم، وذلك بتفويض السلطة إليهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم ومنحهم ما يحتاجونه من معرفة وثقة.

فمفهوم التمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة حيث ظهر في الثمانينات من القرن العشرين وأصبح رائجاً في فترة التسعينيات، وكان السبب في ذلك التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة ،حيث أن مشاركة الأفراد في تطوير المؤسسات تعززت من خلال مفهوم التمكين (Sundbo, 1996). ومن أكثر التطبيقات وأفضلها لمفهوم التمكين في المؤسسات هي مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحمل أكبر للمسؤوليات وسلطات أكثر (Jarrar& Zairi, 2002). ومفهوم التمكين له استخدامات واسعة ومتعددة فعند روجر (Roger,2006) هناك عدة استخدامات لمفهوم التمكين تشمل: تقاسم السلطة مع العاملين أو تفويض السلطة لمن يقومون بالعمل، وإعادة توزيع السلطة، والسيطرة، وتقاسم مسؤوليات متساوية بين العاملين والإدارة بالنسبة للنتائج، وتعظيم مساهمات التابعين في نجاح المؤسسة والمشاركة الكاملة للعاملين والقادة في عملية اتخاذ القرارات، وتواصل تقاسم الرؤية والأهداف من خلال جهود فريق العمل، والدافعية الذاتية من خلال فهم كامل للمسؤولية، والسلطة والمقدرة على الإبداع في تحقيق الأهداف، والتعاون الفعّال بين الأفراد والذي يؤكد تعظيم سلطة الفريق.

ولأهمية التمكين في المجال الإداري فإن نشر ثقافته في المؤسسة تسهم إيجابياً في تحقيق الأهداف، وهذا يدعمه رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين مقدرة القادة على إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين، وتسليحهم بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذ القرارات (الكساسبة والفاعوري وعبدالله،2009).

أبعاد التمكين:

هناك عدة أبعاد لعملية التمكين كما يرى ذلك بعض الباحثين متمثلا ذلك في عدة جوانب: كالدراية العالية، والمكانة، والمشاركة في صنع القرارات، والإحساس بوجود معنى للعمل، والإحساس بالاستقلالية، والتأثير، والكفاءة (Edwards & Green &Lyons ,2002) و(Moye &Henkin& Egley ,2005). ويرى كل من شورت ورينهارت (Short & Rinehart, 1992) أن التمكين له ستة أبعاد تتمثل في: اتخاذ القرار، ويقتضي ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، والنمو المهني، الذي يقتضي توسيع وتطوير المهارات، والمكانة؛ التي تقتضي الحصول على الاحترام المهني من قبل الجميع، والاعتقاد بفاعلية الذات وهذا يقتضي المقدرة على إحداث تغيير إيجابي، والاستقلالية التي تقتضي منح حرية كافية للأفراد لاتخاذ القرار، والتأثير الذي يقتضي أن يكون للعاملين دور في التأثير على سير العمل في المؤسسة.

أساليب التمكين:

التمكين الإداري في المؤسسات حتى يكون فعالا وذا جدوى لا بد من إتباع أساليب معينة مثل: أسلوب القيادة؛ حيث أن تمكين المرؤوسين يعتبر من الأساليب القيادية الحديثة، والتي تزيد من فاعلية المؤسسات وهذا الأسلوب يقوم على دور القائد في تمكين مرؤوسيه، حيث يتضمن إشرافاً واسعاً، ومنحهم صلاحيات أكبر، فهو أسلوب يركز بدرجة أولى على تفويض السلطة والصلاحية وأسلوب تمكين الأفراد: وهذا الأسلوب يتمحور حول الفرد في المؤسسة، وقد يسمى "تمكين الذات" حيث يبرز ذلك عند توجه إدراك الفرد نحو قبول المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرار.وأسلوب تمكين الفريق: وهذا يركز على عمل الفريق لما للعمل الجماعي من أثر وفوائد تفوق العمل الفردي، حيث بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في

السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، حيث يقوم هذا النوع من التمكين على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة معًا (ملحم، 2006).

أما الخطيب ومعايعة (2009) فيريا أنه يمكن تحقيق التمكين من خلال عدة أساليب تتمثل في:الأساليب الهيكلية "التمكين الهيكلي": المؤسسة الممكّنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين.

وأسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: حيث يمنح الرؤساء في المؤسسات الممكّنة مزيدا من التفويض للصلاحيات، ومجالاً أوسع في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم لأدائهم، وتغيير في نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء مع الإبقاء على توجيه الأفراد ومساعدتهم.وأسلوب التمكين من خلال المشاركة في القضايا حيث يمكن تحقيق التمكين من خلال عمل الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة في قضايا محددة، وذلك بأن يقوم الأفراد بحل مشاكلهم في إطار إدراكهم، وقسمهم الذي يعملون داخله حسب الموارد والإمكانات المتاحة.وأسلوب التمكين من خلال التحضير: وينظر هنا للتمكين على أنه" تمكين نفسي" وأنه تعزيز للكفاءة الذاتية حيث يركّز التمكين على عدة أبعاد إدراكية هي المعنى، والمقدرة، وحرية الإدراك، والاستقلالية، والتأثير.

مبادئ التمكين:

يمكن تحديد مبادئ التمكين من خلال كلمة (EMPOWER) فكما ورد عند ستر (Stirr, 2003) حيث أن (Education) تعني تعلم القادة رفع سويتهم من خلال التدريب لتحسين مهاراتهم القيادية أما (Motivation) الدافعية وتعني تشجيع العاملين ورفع معنوياتهم، وتحفيزهم لتقبل فكرة التمكين، وانتهاج سياسة مناسبة مع العاملين كسياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة بمستوياتها المختلفة.

(Purpose)" الهدف": ويعني وضوح الأهداف لدى أفراد المؤسسة، ففهم الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة يحقق دافعاً للأفراد لإظهار إبداعاتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف

المؤسسة،(Ownership)"الملكية الذاتية" إن تقبل الأفراد والإدارة تحمل مسؤولياتهم عن القرارات التي يشاركون بها، فإن ذلك يساهم في تحقيق الإنجاز وبتشجيع القيادة للعاملين يتحمل الأفراد مسؤولياتهم ويتخلصون من الإحباط المترتب على نظرتهم للمسؤولية.

(Willinness) "الرغبة في التغيير" فالتغيير الإيجابي مطلوب حتى يتم التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة للمؤسسة فالإدارة تعمل على تشجيع الأفراد لتقبل الأفكار الجيدة والبناءة وكذلك طرق العمل الجيدة.

(Ego Elimination) "نكران الذات"، حب الذات يدفع إلى التمحور في السلطة حول القيادة دون مراعاة للعاملين، وهذا يعاكس أثر التمكين في المؤسسة، لأن التمكين يدفع نحو العمل بروح الفريق على أساس تعاوني ولا يعتبر تحدياً للقيادة.

(Respect) "الاحترام" شعور ينعكس على أهمية كل فرد في المؤسسة، وأن له دوراً للمساهمة في نجاحها وهذا له أهمية في التمكين، فالشخص بدوافع ذاتية ذلك وبتحفيز من قيادته فأنه يبدع في عمله لتحقيق أهداف المؤسسة.

فوائد التمكين:

التمكين يعود بفوائد مختلفة على الأفراد في المؤسسة وكذلك على المؤسسة نفسها ويشمل ذلك جوانب منها نتائج خاصة بالأفراد و نتائج خاصة بالمؤسسة،بالنسبة للأفراد يحقق التمكين عدداً من الفوائد مثل: تحقيق الانتماء بحيث يزداد انتماء الموظف للمؤسسة وللمهمة وفريق العمل الذي يعمل من خلاله، وهو يؤثر على رفع إنتاجية الأفراد ويقلل دوران العمل والمشاركة الفاعلة.

فالتمكين يرفع مستوى مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في مختلف المستويات، في رسم الأهداف واتخاذ القرارات، وهذه المشاركة تكون من النوع الإيجابي الذي يدعم تحقيق

أهداف المؤسسة وتطوير مستوى أداء العاملين الذي يعني تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال برامج التمكين، ومن خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، فالأفراد الذين تمكنهم مؤسساتهم إنما تمنحهم ثقتها وتمنحهم مزيداً من الصلاحيات، والسلطة، والمسؤولية، وحرية التصرف، واكتساب المعرفة، والمهارة التي لا بد منها للعاملين في المؤسسة كأساس للتطور والنجاح في برامج التمكين في المؤسسة، وهذا يقتضي إعداد برامج لتنمية، وتدريب العاملين بشكل مستمر مما يعزز خبراتهم والمحافظة على الموظف في المؤسسة حيث أن المؤسسة الناجحة هي التي تحافظ على موظفيها والعاملين فيها، وهذا يتطلب رفع سوية الموظف، والتي تنجم عن رفع مستوى المعرفة، والمهارة لدى الأفراد، وتحقيق الرضا الوظيفي،أما النتائج الخاصة بالمؤسسة فإن المؤسسة التي تمكّن أفرادها من خلال برامج تدريبية، ومن خلال مفهوم الثقة والمسؤولية، ومن خلال اعتمادها لنظام حوافز متطور ينسجم مع الإنتاجية للأفراد، فإن ذلك يعود عليها بعدة فوائد مختلفة كزيادة انتماء العاملين للمؤسسة، وتحسين إنتاجية الأفراد كماً ونوعاً، وتحقيق جودة أعلى في الأداء، وتحسين العلاقة بين العاملين (ملحم، 2006).

وحتى يتحقق ذلك لكي تكون عملية التمكين فعّالة وجدّية في المؤسسة التي تسعى إلى التطور والتقدم لا بد أن تمر بعدد من الخطوات، ذكرت القاضي (2009) عددا منها كالحاجة إلى التغيير، وتحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسون، وتكوين فريق العمل، وتوفير المعلومات، واختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب المناسب؛ وهذا يتطلب إيجاد بيئة عمل مريحة وملائمة للعاملين، حتى يتمكن العاملون من تنفيذ برامج التمكين، وهنا يقتضي الأمر المشاركة الداعمة من القادة والإداريين، فحسب هاربر (Harper) المشار إليه في القاضي (2009) أن كثيرا من المديرين والذين يمتلكون السلطة لفترات طويلة تقل رغبتهم في تفويض

مرؤوسيهم بعض صلاحيتهم والذي يمثل خطوة أولى مهمة في عملية التمكين لذلك لا بد من تحقيق الخطوات التالية:تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسون، وتكوين فريق العمل، وتوفير المعلومات، و اختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب .إن عملية تمكين المرؤوسين لا تتم بمعزل عن مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ قرارات تهم مؤسساتهم، والتي تأتي تبعاً لمنح الرؤساء جزءاً من صلاحياتهم للمرؤوسين، فلا بد من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك بها المرؤوسون، وتشكيل فرق العمل، وتدريب تلك الفرق وإعدادها بشكل جيد.

من خلال ما تقدم أقول أن التمكين عامل مهم لدفع المؤسسة للتطور، والنمو، والانتقال من سلطة الفرد إلى سلطة الجماعة، ومن العمل الفردي إلى عمل الفريق، الذي يكون أفراده منسجمين متوافقين في رؤيتهم، واحترامهم لذواتهم، وللآخرين حيث يبنى الفريق على أساس من التدريب، والمعرفة الصحيحة التي تمنح العاملين تصوراً لأهداف المؤسسة، وحتى يتحقق هذا لا بد أن نجد في مؤسساتنا، خاصة الأكاديمية منها قيادات غير تقليدية لا تحتكر السلطة بل تتقاسمها مع الأفراد، وأن ترى في الأفراد عوناً لها على إدارة المؤسسة وتطويرها، فإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم مؤسساتهم يشعرهم بالرضا الوظيفي، والانتماء لمؤسساتهم التي يعملون بها، فالقيادة الواعية هي التي تعزز ثقافة التمكين لدى الأفراد، وتزودهم بالمعلومات الضرورية، وتؤهلهم من خلال التدريب المستمر.

اثر التمكين على المشاركة في اتخاذ القرارات:

التمكين مفهوم حديث في الإدارة ولكنه ضروري لبناء مؤسسي مؤثر وفعال، ولا بد أن يكون ذلك مؤثراً من خلال تعزيز ثقافة التمكين في المؤسسات ببعديها الإداري والفني، من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات وبناء الشراكة بين الأفراد والإدارة (الكساسبة والفاعوري وعبدالله، 2009)، فأكثر صور التطبيقات سيطرة في

المؤسسات هي مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، والمؤسسة التي تعتمد أسلوب التمكين في عملها الإداري يساعد على إطلاق الطاقات الكامنة عند الأفراد، ويدفعهم للمشاركة بصورة فاعلة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تطوير بيئة المؤسسة (Jarrer& Zairi, 2002) والذي يلعب دورا أساسياً في تعزيز ثقافة التمكين في المؤسسات هي القيادة والتي يتمتع بها القادة بصفات تميزهم مثل: مقدرتهم على المجازفة، والعمل من خلال الفريق، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتمكين الأفراد، والثقة، والاحترام المتبادل مع الأفراد والتي تعزز مكانة القائد وتميزه (Hensley, 1998).

والمؤسسة الأكاديمية من المؤسسات الفاعلة في المجتمع وبالتالي حتى تكون قرارات المجالس فيها فاعلة، لا بد من أن تكون القيادات فيها مبادرة لإشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من ذلك حيث أن كسب عقول وقلوب أعضاء هيئة التدريس بالغ الأهمية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار بما يعود بفائدة كبيرة على الجامعة (Hellawell & Hancock, 2001). ومن محاور التمكين في المؤسسة إضافة إلى تمكين الأفراد ، محور مناخ التمكين والذي يركز على بيئة العمل، ومفهوم مناخ التمكين اقترح من قبل سكوت وراندولاف (Scott,& Randolph, 2004) حيث يعني تقاسم التصورات باعتبار المضمون الذي يجعل المؤسسة قادرة على بناء الهياكل والسياسات والممارسات التي تدعم تمكين العاملين.

فالجامعة الممكنة أكثر قدرة على تحسين الأداء مما يؤثر في نوعية القرارات المتخذة، وأكثر إنتاجا للأفكار، وأكثر اهتماماً بمصلحة الطلبة، وأكثر اتصالاً بعمل الفريق، وإعطاء فرصة للفوز لإظهار الكفاءة، والمهارات، فمستوى التمكين يتفاوت من مؤسسة تربوية إلى أخرى، ويعتمد ذلك على تشجيع ثقافة المؤسسة، وعلى بناء

تنظيمي لعملية التمكين، حيث على الإدارة باعتبارها الممثل الأعلى بأن تبين للعاملين صلاحيات أكبر في اختيار ما هو أفضل (Honold, 1991).

ومن الآليات المهمة في مجال تطبيق التمكين في الجامعات وغيرها من المؤسسات تشكيل فرق العمل، وهذه تعتبر من آليات التطوير الإداري، فمفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة؛ لأن الفريق يتمتع بمهارات كاملة، وملتزم بتحقيق أهداف مشتركة، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، وهذا لا نجده في الجماعة. وهنالك عدة معايير تتميز على أساسها المجموعة كفريق عمل وهي: الإدارة تصبح نشاطاً مشتركاً، وتطور المجموعة مهمتها وهدفها، والإدارة تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد، والجماعة، وحل المشكلات بأسلوب جماعي، وتصبح الفاعلية تقاس من خلال نتائج العمل الجماعي (Kreitner, 2003).

ونظراً لأهمية التمكين للمؤسسة يجب التنبه إلى بعض المعوقات التي تشكل تحدياً لتطبيق التمكين في المؤسسات فعند العبيدين (2004) عدد من المعوقات تمثلت بعدة أسباب مثل غياب الثقة بين الإدارة والتابعين، وعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وقلة فاعلية نظام الاتصالات العشوائية، وقلة العدالة في نظام المكافآت، والحوافز مع عدم، وضوح الأهداف، وغياب فرق العمل، وضعف العملية التدريبية.ولنجاح عملية التمكين في المؤسسات التربوية يقترح سفرلو(Civerol, 2004) عدداً من الإجراءات متمثلة بما يلي: قيادة المرؤوسين بالأفعال لا بالأقوال، والاستمرار بتقاسم الرؤى، والتصورات حول أهداف المؤسسة وتمكين المستخدمين من حل مشكلات العمل بأنفسهم، وفهم الأدوار التي تساعد على حل المشكلات، وبناء مهارات العمل، والاتصالات لدى أفراد المؤسسة، وتوفير مناخ عمل هادف وإعداد فرق عمل مؤهلة وبقيادة فاعلة.

الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة واسع الاستعمال، فبحسب قاموس أكسفورد هي: الفنون والمظاهر الأخرى للانجازات الفكرية الإنسانية وأنها شعور مهذب بهذا التطوير الفكري. ويعرفها بطاح (2006:46): أنها كل ما يبدعه الإنسان من منجزات مادية، وفكرية، وينقلها من الجيل السابق إلى الجيل اللاحق. أما الثقافة التنظيمية فلها عدة مفاهيم في المؤسسات الإدارية والتي تشير إلى المفاهيم الإنسانية كالقيم، والقواعد، والسلوك، والمناخ النفسي داخل المؤسسة (البداينة والعضايلة، 1996). وهي نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة، والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية، وأحاسيس محددة بالواقع (الصرايرة وعايش، 2003)، وعند العديلي (1995) الثقافة التنظيمية تعتبر نمط افتراضات أساسية تكتشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي، والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة، ويعرفها جونز (Jones,2010:8) بأنها: مجموعة من القيم المشتركة والمعايير والتي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم بعضاً، ومع الأفراد خارج المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية خاصة في تحديد هوية المؤسسة، والتزام الأفراد فيها، والدور القيادي لهذه المؤسسة، وبالتالي تدل على أداء الأفراد، وأشكال التأثير المختلفة في سلوك الأفراد داخل، وخارج المؤسسة، وحسب ما يرى العطية (2003) والمرسي (2006) فإن الثقافة التنظيمية لها أهمية في تحقيق عدة فوائد للمؤسسة تتمثل في تحديد هوية المؤسسة التنظيمية؛ وهذا يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتساعد على بناء التزام مهني مؤسسي لدى الأفراد فيصبح ولاء الفرد للمؤسسة أكبر من تركيزه على ذاته، وتمد الموظفين برؤية واضحة، ومحددة للتعامل مع المواقف المختلفة، وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين من خلال

الدور القيادي، والإرشادي حيث تتوفر لديه منطقية السيطرة والتوجيه للأفراد، وتحقق قاسم مشترك بين معتقدات الأفراد وأفعالهم بحيث يتجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن ثقافة المؤسسة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها القرارات ولا بد للمؤسسة حتى تكون مرنة أن تمتلك ثقافة تشاركيه لتقاسم المعلومات وتبادل المعرفة (كرمللي، 2005). وبحسب بطاح (2006) فإن الوعي بالثقافة التنظيمية "المؤسسية" من قبل الإداري مسألة غاية في الأهمية، لأن هذا الوعي يعني إدراك الإداري لما يتفاعل في مؤسسته من قيم، واتجاهات، ومبادئ، ومعايير سلوكية توجه كلها فعاليات المؤسسة، ونشاطاتها وهذا يوظف في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة بما يساعد على تحقيق الأهداف بأقصى درجة من الفاعلية، فالمؤسسة تعتبر وحدة من وحدات المجتمع بما فيها من قيم، ومبادئ، واتجاهات، وعادات تنبع من ثقافة المجتمع المحيط بها وهذه حقيقة لا بد أن يدركها الإداري.

من ذلك أجد أن الثقافة التنظيمية لها أهمية لأنها ضرورية للتغيير والتطوير في المؤسسات الناجحة لرفع قيمة العنصر الإنساني فيها، وأن إدارة الثقافة يجب أن تصبح صفةً حيوية للإدارة في المؤسسة وتعتبر الثقافة ضرورية للنجاح في المؤسسة وهذا لا يكفي حيث أن من الأهمية أن يختار القادة الثقافة الفعالة لمنظماتهم وهذا يجعل المؤسسة تتميز بهويتها عن غيرها من المؤسسات فهذه الثقافة توجه سلوك الأفراد نحو الأهداف المؤسسية لتحقيقها بأعلى درجات الفاعلية.

الثقافة والفاعلية التنظيمية:

أثبتت الدراسات الحديثة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوى كفاءة الأداء (Davies & Mannon & Jacoba, 2007) وربطت دراسات أخرى بين الثقافة التنظيمية والتنمية الإدارية ولإثبات ذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى معرفة خصائص، ومكونات الثقافة

السائدة، وتلك المنظورة، وقد بينت دراسة الفراج (2011) أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ترتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين، والمديرين، وبيئة العمل، والأهداف المنشودة، وتبين من خلال الدراسة أنه يجب توضيح المهام للعاملين وعلى المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية الأعلى، وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين، وأن تتخذ رغباتهم ومقدرتهم بالحسبان أثناء تكليفهم بالمهام الموكولة إليهم، وكذلك صياغة الأهداف بمشاركة الأعضاء في المؤسسة. وفي نفس السياق فيما يتعلق بفاعلية المؤسسة، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية دراسة خوين (2009) والتي أكدت على دور الإدارة في تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على المشاركة في اتخاذ القرارات وبما يحقق لهم الدعم المعنوي، حيث ظهر أن الثقافة، والفاعلية ظاهرتان جوهريتان في الجامعة.فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة، ومقبولة من الجميع، كان ذلك دليلا على هذه الثقافة وهذه ميزة للتنظيمات القوية، والمستقرة، والتي توفر مزايا أكبر للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء. فالفاعلية التنظيمية تتطلب توافر الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا (القريوتي، 2003).

أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن تمييز عدة أنواع من الثقافة التنظيمية كالثقافة القوية والضعيفة وثقافة الدور وثقافة المهمة وثقافة العمليات وثقافة الفرد.

الثقافة القوية حيث يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمؤسسة والتي تكون مشتركة بشكل كبير من الأعضاء في المؤسسة والثقافة الضعيفة وهي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبل أعضاء المؤسسة، وهذا يجعل هنالك صعوبة أمام أعضاء المؤسسة للتوحد مع أهداف المؤسسة، وللوصول إلى ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة لا بد من الاجتماع على نفس القيم، والسلوكات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، والمشاركة الواسعة للعاملين

في المؤسسة، والشدة التي تعني مدى التمسك من قبل الأعضاء في المؤسسة بالقيم حيث تزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك أعضائها بالقيم، والاعتقادات السائدة فيها.وهنالك أيضاً ثقافة الدور وهذا النوع مرتبط بطبيعة الدور الذي يقوم به الشخص في المؤسسة، وثقافة المهمة أي أن كل مهمة أو واجب له نوع من الثقافة خاص به وثقافة الفرد والمقصود بها الثقافة الشخصية للفرد في المؤسسة وثقافة العمليات ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقةً وتنظيماً ويهتم بتفاصيل عمله (ترغيني،2008؛ البطاح، 2006؛ السكارنة، 2009).

ولأهمية ثقافة المؤسسة لا بد من تقويتها وهذا الأمر منوط بإدارة المؤسسة والتي يكون دورها في تعزيز الثقافة الإيجابية، حيث يمكن للعاملين وبمرور الزمن قد ينسى العاملون قيم، ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المؤسسة، وحتى يبقى العاملون على تواصل مع ثقافتهم لا بد أن تستخدم الإدارة طرقاً لتقوية ثقافتها التنظيمية، مثل اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك، وترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المؤسسة وعلى نشرها في صفوف من حولهم، وتقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المؤسسة المعبرة عن ثقافتها، وتدريب العاملين على الثقافة التنظيمية، ومكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المؤسسة (ترغيني، 2008).

مكونات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة مكونات تشكل بمجموعها ثقافة المؤسسة التنظيمية ويمكن إجمالها بالمكونات التالية:المادية وتشمل: الطقوس، والعادات التنظيمية والتي تتمثل في الأحداث، والأنشطة التي يقوم بها أفراد المؤسسة مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول فيها وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، والرموز والتي تكون عادة في شكل لون أو

صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال مثل تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث. وهنالك أيضا المكونات غير المادية والتي تـشمل القيم التنظيمية: وهي التي تسمح لأفراد المؤسسة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها فهي تمثل المرجع أو الدستور من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يـسمح بتـصور القـرار والمعتقـدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والموروث الثقافي للمؤسسة: وفي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة فمنها إيجابي حيث تركز عليه المؤسسة أو سلبي لتتجنبه وتتفاداه (السكارنة، 2009).

مجالات الثقافة التنظيمية

تغطي الثقافة التنظيمية في المؤسسات عدة مجالات ذكر البطاح (2006) عـدداً منهـا كالقيم التنظيمية مثل: الاهتمام بالوقت، والمساواة بين العاملين، والأعراف التنظيمية وهي: جملة مبادئ يلتزم بها الأعضاء في المؤسسة مثل: اعتماد الأقدمية للترفيع للمناصب العليا، والتوقعات التنظيمية أي ما هو المتوقع تحقيقه في التنظيم وما هي توقعات أعضاء المؤسسة، والمعتقـدات، والافتراضات الأساسية كافتراض خدمة الزبون ذات أهمية قصوى، والفلسفة وهذه تـشمل مـا يتعلق بالإنسان كالاحتفالات، والطقوس، والرموز وما يتعلق بالقيم كالقيم الدينية، والاقتـصادية وما يتعلق بالمسلّمات.

تكوين الثقافة التنظيمية:

نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات ولدورها الأساسي في توحيد الجهود وتقاسم الآراء والأفكار وتوجيهها نحو هدف واحد يتحقق فيه مصلحة المؤسسة، كان لا بد من أن تبنى هذه الثقافة على أساس صحيح ومن أسس تنطلق من عمق المؤسسة ممثلة بقيادتها، وأفرادهـا، وبيئتها التنظيمية، ومحيطها الاجتماعي، وقد حدد شولز (Scholz,1987) ثلاثة أبعاد لتكـوين

الثقافة التنظيمية في المؤسسة وهي البعد التدرجي: حيث تمر الثقافة بعدة مراحل بمرور الوقت وبشكل متتابع كمرحلة الاستقرار، ومرحلة ردة الفعل، ومرحلة التنبؤ، ومرحلة الاستكشاف، ومرحلة الإبداع والبعد الداخلي: حيث تتشكل الثقافة التنظيمية نتيجة لظروف محددة داخل المؤسسة والبعد الخارجي: وهذه تتكون نتيجة المؤثرات من البيئة المحيطة بالمؤسسة وما يصاحب ذلك من تفاعل العاملين مع تلك الظروف. أما لوثانز (Luthans) المشار إليه في البطاح (2006) يرى أنه لبناء الثقافة التنظيمية لا بد من شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، ومجموعة رئيسية تشارك المؤسس نظرته وتتفاهم معه، وابتداء العمل لإيجاد مؤسسة، وذلك بجمع الأموال وتحديد المكان، وجذب واستقطاب آخرين للالتحاق بالمؤسسة. وقد تتبع أساليب عدة لبناء ثقافة تنظيمية ومطورة فقد لخصها باحثون في كلمة (HOME) والتي تدل على (History) والذي يدل على بناء إحساس بالتاريخ لدى أعضاء التنظيم و(Oneness) والذي يدل على إيجاد شعور بالتوحد من خلال نمط القيادة ونمذجة الأدوار و(Membership) حيث تعني تطوير إحساس بالعضوية والانتماء لدى أعضاء التنظيم، من خلال التخطيط والأمن الوظيفي وأنظمة العوائد، و(Exchange) حيث يعني زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال التنسيق بين الجماعات والمشاركة في اتخاذ القرارات (بطاح، 2006).

دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرار:

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية للمؤسسة يعتبر احد الأساليب المهمة للتفاعل بين العاملين لتحسين الأداء فيها، وتوظيف الجهود لحل المشكلات التي تظهر أثناء العمل وهذا مهم في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فمواجهة التحديات، والظروف البيئية الداخلية، والخارجية هو من نتاج هذه الثقافة التنظيمية الجيدة، والمرنة، والتي تضم ثقافات الأفراد فيها، والداعمة لعملية تحقيق الأهداف فيها.

الثقافة في المؤسسة إما أن تكون عامل نجاح أو فشل إذا لم يتم بناؤها على أساس علمي بما ينسجم وأهداف المؤسسة والتي تمكن القادة في توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة ،فثقافة الفاعلية في المؤسسة لا بد أن تقود إلى البحث عن أساليب للوصول إليها ومنها الإيمان بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار، وقد أشار إلى ذلك الخشالي والتميمي (2008) في دراسة ميدانية حول الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، توصلت الدراسة إلى أن أكثر عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية عنصر الفاعلية ورافقه ارتفاع مستوى تمثيل عناصر المشاركة في اتخاذ القرار حيث ظهر أن الاعتقاد بفاعلية المشاركة في اتخاذ القرار الأكثر تمثيلاً مما يدعم أن الاهتمام بثقافة الفاعلية للمؤسسة يكون سبباً في الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال ما تقدم أقول أن هنالك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ونمط القيادة الذي يستخدمه القائد والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار فإذا كانت القيادة تشاركية وتبني جسوراً من الثقة مع العاملين، وتنشر ثقافة التمكين، والمشاركة بحيث تعزز كجزء من ثقافة المؤسسة لا بد أن يؤثر ذلك إيجابياً على استقرار العاملين في المؤسسة ويجعلهم يشعرون بحرية أكبر وبالتالي تكون مشاركتهم في القرار فاعله ويتولد عن ذلك أفكار إبداعية تثري القرارات وتجعلها أكثر فاعلية لحل مشكلات العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة والتي تصبح أهدافاً للجميع قادةً ومرؤوسين.

القيادة

القيادة في المؤسسات تعتبر المحرك والموجه للمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها وهذا يتجسد بشخص القائد وأسلوب القيادة الذي يتبعه من اجل ذلك، وهذا ما سيتم بحثه إن شاء الله تعالى.

مفهوم القيادة:

ورد في قاموس أكسفورد أن القيادة من الفعل قاد: ويعني ذلك توضيح الطريق للسير مع أو أمام شخص أو حيوان لترشده إلى الطريق، أو جعلهم يذهبون بالاتجاه الصحيح، وفي الاصطلاح تعرف ألقيادة على أنها: ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد، ومن الظروف التي توفر للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق من السابق (نجم، 21:2011). وهي: المقدرة على ممارسة التأثير على الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل إنجاز أهداف الجماعة (Koontz & O' Donnell,2006 :50). ويعرفها قنديل (14:2010) بأنها: مقدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد لتحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له المقدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.

فالقيادة ظاهرة مركبة لها عدة أبعاد حيث تتشكل في عملياتها وتأثيراتها وهي القائد وهو الشخص المؤثر في الآخرين، لما فيه من صفات ومقدرة على أن يلهم الآخرين، ويحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف، والمرؤوسون وهم التابعون الذين يعملون مع القائد ويتأثرون به ويتبادلون الثقة معه، وعندما يكون الانسجام كبيراً منهم مع القائد تصبح دافعيتهم أكبر لتحقيق الأهداف و الموقف وهو الظرف التاريخي للقادة داخل المؤسسة وخارجها وهذه قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة لانجازات القادة و هدف مطلوب تحقيقه والتفاعلات الشخصية وهي وسيلة تأثير القائد في مرؤوسيه (قنديل، 2010؛ نجم ،2011).

أدوات القيادة:

لا بد للقائد أن يمتلك عدة أدوات تستخدم بشكل فاعل وإيجابي للوصول إلى تحقيق الأهداف ومن هذه الأدوات، الرؤية والأسلوب: القيادة تتطلب فهم الذات بشكل عميق وتصور واسع للخبرات الذاتية، وهذا لا بد من ترجمته إلى رؤية متميزة وأسلوب يمكن التعبير عنه من قبل القائد للتأثير بالآخرين والثقة وهي القيادة من خلال توقع سلوك الآخرين، بأسلوب يقوم على التشجيع والإلهام والقيم المشتركة بعيداً عن إلقاء الأوامر والفرض والإجبار، فالتعبير عن الثقة بالأفراد يكون مستمراً وليس عرضياً، والأخلاقيات والتي تدل على أن المؤسسة هي جزء من المجتمع والعلاقة الأخلاقية تبادلية مع المجتمع فالمجتمع يعجب عادة بالقيادات الكفوءة، إلا أنه يتأثر كثيراً بالقيادة المسؤولة أخلاقياً واجتماعياً فالقادة الأخلاقيون من وجهة نظر المجتمع هم من يمثلونه حقيقة ،والكفاءة والتي تعني حسن استخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج التي ترضي المستفيدين من المؤسسة، وهذا يتضمن بالإضافة إلى تحقيق مكاسب مادية فأنه يحمل دلالة أخلاقية عالية، حيث أن القيادة الرديئة هي التي تسيء استخدام الموارد بشكل صحيح، والقيادة المتميزة هي التي تدير الموارد بكفاءة عالية وأمانة (نجم، 2011). ولأن التأثير على التابعين ضرورة قيادية من أجل الاستجابة الطوعية من التابعين للقائد، لا بد له من استخدام عدة وسائل للتأثير على تابعيه كالمشاركة في اتخاذ القرارات، فإشراك التابعين في اتخاذ القرارات المطلوب منهم تنفيذها له تأثير على التابعين ويحرك دافعيتهم للعمل، والالتزام بحيث يكون القائد أنموذجاً يحتذى به لإتباعه والتودد والذي يعني التعامل بود ومحبة مع التابعين والمزاح وهو أسلوب الدعابة لتخفيف حدة التوتر والصراع في العمل، والسلطة الرسمية ويشمل تطبيق سلطة القانون ولكن دون تعسف أو ظلم ،والاحترام المتبادل وهذا قد يأتي من المركز الاجتماعي والخبرة والنزاهة والأقدمية في الوظيفة (نجم، 2011).

أسس ومبادئ القيادة الإدارية:

القائد الإداري يجب أن يتوفر له عدد من الأسس والمبادئ من أجلِ قيادةٍ فعالةٍ لمرؤوسيه، ومن هذه الأسس: العمل بروح الفريق والالتزام، حيث يعزز القائد الارتباط العاطفي والعقلي بين الأفراد وكفريق عمل واحد، ومساعدة المرؤوسين لإحداث التغيير في المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر وإيجابي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف يؤدي إلى شعور التابعين بالارتياح والرضا، ويساهم في نجاح هذا القرار ويسهم في تلاشي روح العداء بين القائد والمرؤوسين، ويزيد من تحمل المرؤوسين للمسؤولية، والاستفادة من طاقات الفرد الشخصية، وهذا يبرز من خلال تعامل القائد مع الآخرين ومواقفهم في عملية صنع القرارات وتحقيق أهداف الجماعة، فالتابعون يتوقعون من قادتهم المساعدة في تحقيق أهدافهم سواءً الأهداف المشتركة للجماعة أو الفردية، وتحمل الآراء الناقدة البناءة حيث أن قبول القائد للآراء البناءة، والناقدة مهم في الوصول إلى جوهر المشكلة للتغلب عليها، والكفاءة وتتطلب التصرف بشكل ناضج وأن يكون القائد مثلا يُحتذى، والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه فالقائد إذا آمن بهدفه كان قادراً على إقناع الآخرين به والعمل بجد لتحقيقه (قنديل، 2010).

إن القيادة التي شغلت الباحثين كانت تقوم في الماضي على استراتيجيات قد لا تصلح في الوقت الحاضر أو المستقبل (Michael,2008)، فالمؤسسات التي تمتاز بالمرونة والتكيف وتسعى إلى الإبداع سعت إلى نماذج قيادية حديثة تتوافق مع التفاعلات البيئية التي تحدث، وتتغير باستمرار بحيث تكون هذه النماذج القيادية فعّالة وملائمة لما يحدث من تغيرات، مع ما يوافق ذلك في تغيير هياكلها التقليدية بحيث تصبح أكثر مرونة (صبري، 2010)، فالمؤسسات الإدارية لا تحتاج مديرين فقط بل تسعى أن يكون لديها قادة لديهم المقدرة على إقناع التابعين لها ويشاركونهم في الرؤى والأهداف (مرعي، 2008).

مما تقدم أقول أن التطوير والتغيير في حياة المؤسسات ظاهرة طبيعيـــة، لأن المؤســسة جزء من المجتمع الذي يواجه تغيرات عديدة وتطور في وسائل الاتصال والتنافس على الإنتاج، ولا بد من أن يشمل التطوير والتغيير أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات والتي مــن أهمهــا الأكاديمية لما لها من دور رافد للمجتمع بكل أبعاده، فالتغيير نحو المشاركة في رسم الأهــداف والمشاركة في صنع القرار، واحترام الذات والتمكين ونشر ثقافته في المؤسسة يرفــع الــروح المعنوية، ويزيد من تقدير الذات لدى التابعين، ويساهم ذلك في بناء روح الفريق الذي لا بد أن يحقق الانسجام ويعود بالتالي إبداعاً في تحقيق أهداف المؤسسة وينعكس على كفاءتها بشكل عام ومن هنا نجد ضرورة استعراض بعض الانماط في القيادة والتي تساهم في أن يــصبح الواقــع أكثر تطورا في المؤسسات.

الأنماط القيادية

الفكر الإداري المعاصر يتبنى مفهوماً جديداً وأنماطاً جديدة حديثة للقيادة، تتماشــى مــع مجمل التوجهات الإدارية الحديثة و تتضمن عدة عناصر مثل: أن القيادة تنسيق جهود المــوارد البشرية وأنها توجيه وإرشاد نحو الأهداف، وأن القيادة مساندة ودعم لفرق العمل في المؤسسة، ويتبلور دور القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلــى المــساندة والتشجيع والحفز، فدور القائد يكون في تكوين فرق العمل، التي يكون فيها الأفراد قادرين على تحمل مسؤولياتهم مبدعين في عملهم مزودين بالعلم والمعرفة، وتقوم الإدارة علــى تحفيــزهم ومساندتهم (قنديل، 2010).

فالقيادة في جوهرها تأثير يمارسه القائد على مرؤوسيه، وبالتالي فإن الوسائل في التأثير لا بد أن تكون مختلفة ومتنوعة وهي بذلك تعكس الأساليب القيادية، والأنماط المتبعة، وهذه تشمل عدة أنواع قد يكون منها تقليدي، وأنواع حديثة انبثقت من النظريات الحديثة للقيــادة، ويــشير

العياصرة (2006) إلى عدة أنماط من القيادة هي: أنماط السلوك القيادي بناء على مصدر السلطة ويشمل النمط التقليدي والذي يسود في المجتمعات الريفية، والقبلية، والنمط الجذاب، أو الملهم، والذي يرافق تمتع الشخص القائد بصفات جذابة، والنمط العقلاني، والذي يرافق مركز القائد الوظيفي في المؤسسة ويستمده من الأنظمة، والقوانين فيها،أنماط القيادة الثابتة أو ذات البعد الواحد، وأنماط القيادة الأوتوقراطية، والديكتاتورية، وهنا القائد يتخذ من سلطته أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على العمل، وهذا النمط ينطوي على أشكال مختلفة كتسلط القائد أو ممارسة الإقناع أو استخدام الأسلوب الخير الصالح ومن الأنماط القيادية الأخرى:

القيادة الديمقراطية: وهذا النمط يقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف، ويشارك القائد مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يسهل الوصول إلى الأهداف، وهذا النوع من أنواع القيادة ينبثق عنه نوعان من أنواع القيادة ،القيادة الجماعية: هي القيادة التي يشترك بها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاق مسبق. والقيادة الفردية: وهذا يكون مع وجود مستشارين ويتخذ القرار من قبل القائد، والقيادة الديمقراطية تقوم على أساس تنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرارات بتفويض السلطة (العياصرة، 2006).

القيادة التحويلية: وهذا النوع من القيادة يعّرف على أنه مقدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات عالية وبناء ثقة، واحترام بين جميع الأطراف لتحقيق أهداف المؤسسة (Murphy,2005)، وهذه القيادة تنطوي على أبعاد عدة تتمثل في التأثير المثالي: ويعني ذلك مقدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين والاستثارة الفكرية: ويعني استثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تواجههم.

والاعتبارات الفردية: ويعني اهتمام القائد بحاجات التابعين له وبناء الثقة معهم.التحفيز: ويعني سلوك القائد الذي يولد في التابعين حب التحدي والعمل بروح الفريق الواحد والتمكين: وهذا يمثل بعداً جوهرياً للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للتابعين بما يخص أعمالهم التي يؤدونها (Rafferty &Griffin, 2004).

القيادة التبادلية: وهي مجموعة النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بين الإدارة والتابعين بشكل ضمني أو غير ضمني بمكافأة السلوك الإيجابي ومعاقبة السلوك غير المرضي وهذا النمط من القيادة ينطلق من أبعاد مثل: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء؛ بحيث يقوم القائد بالإجراءات الصحيحة أثناء حدوث الأخطاء أو بعد ظهور النتائج (Turner & Barling, 2002).

القيادة الذاتية: هذا النمط يكون فيه مصدر القيادة هم التابعون والتركيز يكون هنا على المسؤولية الفردية للتابعين، في تطوير أعمالهم، بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، ويكون دور القائد هنا تحفيز التابعين على ممارسة القيادة، وتطوير مهاراتهم الذاتية من خلال التمكين، حيث يمنح التابعين مزيداً من الصلاحيات، وتوفير ما يلزم من الدعم لهم، ويصبح القائد هنا نموذجاً يُحتذى للتابعين من السلوك المرغوب لديهم (Mejia & Balkin & Cardy, 2005).

القيادة التفاعلية: أكثر النظريات في القيادة تفترض أن معظم القادة يعاملون مرؤوسيهم بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف وبشكل عادل ومتجانس، ولكن هذا النمط يشير إلى أنه بسبب ضيق الوقت، وضغوط العمل فإن القائد يشكل مجموعات صغيرة يرتبط معها بعلاقات إيجابية، يشكلون مستشارين له، وأعضاء هذه المجموعة يحظون بثقة القائد، واهتمامه، ومشاركته في

اتخاذ القرار، وهذا يشكل المجموعة الداخلية، أما بقية الأعضاء فيشكلون المجموعة الخارجية التي تتصل بالمجموعة الداخلية (Ivancevich & Matteson, 2002).

القيادة التشاركية: هذا النمط قام على أساس مشاركة القائد وربط سلوك القائد مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار، وحددت مجموعة من القواعد الواجب إتباعها لتحديد كيفية المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة، حيث أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقائد، والتابعين، ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القائد، وإمكانية تعاون التابعين، إذا أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وقد تكون أشكال القرارات فردية وجماعية أو استشارية (Stoner & Freeman & Gibler, 2004).

القيادة المبدعة: وهي الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجاباتهم بشفافية ووضوح، واهتمام، وحسن خلق في سبيل أرضاء العملاء وتطوير تميّز المؤسسة وهذا النوع من القيادة يمتاز بعدد من الصفات تظهر بالمعرفة: وتعني معرفة حقائق محيط العمل وتفاصيلها، والثقة: وتعني شعور العاملين بحضور قائدهم دون أن يراقبهم، الاستقامة وحسن الخلق: أن يطابق فعل القائد قوله، والمثالية: ويعني ذلك أن يكون القائد مثالاً يحتذى، الحسم: امتلاك القائد قدرات اتخاذ القرار الذي ينبع من امتلاك الحقائق، والتحفيز والتشجع: وهذا يدور حول مدح العاملين وتشجيعهم بمدى إسهاماتهم في تحقيق الأهداف، التفاؤل: أن يكون القائد بعيداً عن التشاؤم ومصدر راحة لمرؤوسيه، الرؤيا الواضحة: استشراف المستقبل من القائد ورسم الأهداف وإشراك التابعين في اتخاذ القرارات، المشاركة والشراكة: العمل الجماعي ومد جسور الثقة من قبل القائد مع التابعين وإشراكهم في المسؤولية (الخطيب ومعايعة، 2009).

المؤسسات الحديثة شهدت تغيراً وتطوراً جوهرياً يقتضي من المرؤوسين أن يتعلموا أن يكونوا مبادرين، ولديهم قدرة على الابتكار، وأكثر قدرة على تحمل المسؤوليات عن أفعالهم وهذا يتم من خلال تمكينهم، والتمكين يعتبر من الأمور المرغوبة لدى القادة في هذه المؤسسات، لما يعود على المؤسسة بالتنافسية الكبيرة أما طريقة تطبيق أسلوب التمكين حسب ما يراه بعض الباحثين يتضمن نظام مكافأة قائماً على الأداء، وإعطاء معنى للعمل، وان يمنح المرؤوسين استقلالية وقدرة على التحكم، والتعبير عن الثقة بالمرؤوسين وإيجاد فرص للمرؤوسين للمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات، وكذلك زيادة الشعور بالكفاءة الذاتية بين المرؤوسين، والقائد الذي يستخدم أسلوب التمكين يقوم برعاية المرؤوسين ودعم وتشجيع تأثيرهم في أنفسهم وقيادتهم لذواتهم، فأسلوب التمكين يتضمن انخفاضاً في سلوكيات التوجيه بدرجة كبيرة وارتفاعاً في سلوكيات المساندة حيث يقوم القائد بإمداد المرؤوسين بالمعلومات الضرورية ويقوم بالدعم الاجتماعي والوجداني (محمد، 2010).

أثر الأنماط القيادية على فاعلية القرار:

عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر من أهم الركائز الأساسية للإدارة الفعالة والملازمة للقيادات الابداعية في مختلف المستويات التنظيمية، وعلى ذلك فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف بمقدار كبير على فاعلية القرارات المتخذة وكفاءتها، وكذلك مدى ملاءمتها للأهداف التنظيمية (الصيرفي، 2003). ومشاركة التابعين في اتخاذ القرارات له أهمية بالغة في تحقيق هذه الأهداف، وهذه صفة ملازمة للمنظمات التي تمتاز بالمرونة، والتكيف، وتسعى إلى الإبداع لذلك نجدها سعت إلى نماذج قيادية حديثة كالقيادة التحويلية، والتبادلية، والتشاركية وغيرها. وحسب صبري (2010) فإن النماذج الحديثة من القيادات تناسب وتلائم ما يحدث من تغيرات في هياكل المؤسسات ومع تفاعلات البيئة بحيث تصبح هذه المؤسسات أكثر مرونة، وتتحول المؤسسات من الجانب الإداري المحض إلى قادة يديرون مؤسساتهم على أساس التشارك والثقة المتبادلة

وتقاسم الرؤى وهذا ما أشار إليه مرعي (2008) من أن المؤسسات الإدارية لا تحتاج مديرين فقط بل تسعى أن يكون لديها قادة لديهم المقدرة على إقناع التابعين ومشاركتهم في الرؤى والأهداف والقرارات المتخذة. فمن مقتضيات فاعلية القرارات أن تساهم القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار وقبول القرار من قبل المعنيين و زمن اتخاذ القرار وكذلك فاعلية القرار تقتضي توفر المعلومات عن المواقف للقائد والتابعين وقبول التابعين لأسلوب القائد وإمكانية تعاون التابعين إذا أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار (Stoner & Freeman & Gibler, 2004).

مما تقدم من عرض لأساليب وأنماط القيادة الحديثة يتضح للباحث أن تقدم المؤسسات لا يمكن أن يتحقق في إطار نمط تقليدي للقيادة يقوم على التسلط وعدم احترام التابعين أو دون مد جسور الثقة إليهم والتواصل معهم وتمكينهم وبناء ثقافة تنظيمية قوية تنمي كل ذلك، فالنمط الحديث من قيادة تحويلية أو تشاركية أو تبادلية أو إبداعية هي سبل دعم القرارات الفاعلة في المؤسسة، فهذه الأنماط قد بلورت في معظمها نهجاً جديداً متطوراً، يقوم على أساس من الوعي بالظروف البيئية التي تحيط بالعمل داخل المؤسسات، وصفات العاملين الذين هم أساس نجاح عمل القائد، حيث أبرزت دور القيادة في أن تكون جزءاً من فريق أسري داخل المؤسسة، يساهم فيه الجميع معاً وكل حسب دوره في إنجاح المؤسسة، وكان من أفضل السبل التي تم عرضها والتركيز عليها، مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، لأن المشاركة كما يُرى تحقق راحة للمرؤوسين وتجعلهم مشاركين في المسؤولية ويكون قبولهم للقرار بدرجة مرتفعة مما يضمن حسن تنفيذه فيما يخص شؤون العمل، فالأنماط الحديثة أبرزت بشكل واضح دور التحفيز والتشجيع والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات حتى تكون المؤسسة مرنة وقابلة للتطور والمنافسة في ظل الظروف الحديثة والمعاصرة.

الدراسات السابقة:

لقد تناولت هذه الدراسة عددا من الدراسات السابقة والتي تناولت المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين والثقافة التنظيمية والقيادة .

الدراسات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار

هدفت دراسة عبد المالك وبركات (1992) إلى تحديد مدى فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام في الكليات الجامعية المصرية، وبيان أوجه القصور وتقديم بعض الاقتراحات التي تستهدف رفع فعالية عملية اتخاذ القرارات بواسطة هذه المجالس وقد استخدم الباحثان استبانة مكونة من (42) فقرة تتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، تم تصنيفها إلى ثلاثة محاور: هي تحديد مشكلة أو موضوع القرار- الإعداد لجلسة اتخاذ القرار- الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (135) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن مستوى فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام بالكليات الجامعية كان متوسطاً، وقدمت عدة اقتراحات لرفع مستوى هذه الفعالية كان من أبرزها تدريب أعضاء مجالس الأقسام على ممارسة أبعاد عملية اتخاذ القرارات الجامعية.

أما دراسة السهلاوي والناجم (1996) فقد هدفت التعرف إلى المشاركة المرغوبة لأعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة في جامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وصمما استبانة لتحقيق هدف الدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (73) عضو هيئة تدريس من الكليتين، حيث جاءت أهم النتائج بما يلي: مستوى المشاركة الحالي أدنى من المستوى المرغوب في جميع القرارات. إن العائق الأول أمام المشاركة هو مركزية القرارات، وأن أهم دوافع الرغبة بالمشاركة في اتخاذ القرار هو الإحساس

بالمسؤولية تجاه الكلية وأنّ المشاركة في اتخاذ القرار تشعر أحيانا بالانجاز وتمكن مـــن إبـــداء وجهة النظر فيما يتعلق بالعمل وأنها تقوي الارتباط بالعمل، وأنّ العائق الأول أمام المشاركة في اتخاذ القرار كان مركزية القرار وشكلية المشاركة وعدم الرغبة في التصريح بالرأي خوفا مـــن الحساسية، وأن الفئة المشاركة هي الفئة المرغوب بها من قبل الإدارات وفهم وظائفها المختلفة.

وأيضاً دراسة مولر (Miller,1999) هدفت هذه الدراسة إلى فحص وجهة نظر رؤســاء الأقسام بكليات المجتمع في المملكة المتحدة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، قسمت الأداة إلى قسمين: قسم يتعلق بكيفية إشراك أعضاء هيئة التدريس في أداء وظائف القسم والقسم الثاني دور رؤساء الأقسام في تنمية أعضاء هيئة التدريس طبقت الاستبانة على (100) رئيس قسم وقد أسفرت الدراسة عن نتائج تشير في مجملها إلى أن رؤساء الأقسام يرغبون فـــي إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة القسم على أساس التعاون وكذلك في تحديد أدوار رئيس القسم، واقترح رؤساء الأقسام مكافأة أعضاء هيئة التدريس وإعطائهم بعـــض الحـــوافز علـــى مشاركتهم في الإدارة وقد عززت نتائج المسح مفهوم عمل رئيس القسم على أنه المتحدث باسم الهيئة التدريسية.

وكذلك دراسة الدخيل (2000) فقد هدفت إلى معرفة مستوى فعاليـــة مجـــالس الأقـــسام الأكاديمية في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية. إضافة إلـــى دور متغيرات الجنس والكلية والرتبة العلمية وسنوات الخبرة في كليات المعلمين علـــى فعاليـــة القرارات حيث بلغت عينة الدراسة (334) عضو هيئة تدريس من مجتمـــع ألدراســـة والبـــالغ عددهم(385) عضواً وقد استخدم الباحث استبانه موجهة لأعضاء هيئة التـــدريس فـــي كليـــات المعلمين في المملكة العربية السعودية وقد توصلت الدراسة إلى أن مـــستوى فعاليـــة مجـــالس الأقسام في أدائها لمهامها التعليمية كان متوسطا وان مستوى فعالية مجالس الأقسام في أدائهـــا

لمهامها الإدارية كان مرتفعا وان مستوى مستوى فعالية مجالس الأقسام في ممارسة النـشاطات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات كان مرتفعا، وأظهرت الدراسة وجود دلالة إحصائية فيما يتعلـق بمحور فاعلية الأقسام في عملية اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الكلية أما بقيـة المتغيـرات فلـم تظهر أية دلالة.

وأيضاً دراسة هلاويل وهانكوك (Hellawell & Hancock, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة إدراك رؤساء الأقسام لأدوارهم والعلاقة بين الروح المعنوية للهيئة التدريـسية واتخاذ القرار الداخلي في الجامعة.أجرى الباحثان مقابلات مع (14) رئيساً من رؤساء الأقـسام الأكاديمية في الجامعات الجديدة في المملكة المتحدة حول إدراكهم لأدوارهم، وعن العلاقة بين الروح المعنوية للهيئة التدريسية، واتخاذ القرار الداخلي في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن ثمة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية واتخاذ القرارات في التعلـيم العـالي وأعتبر رؤساء الأقسام أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات أمر مهم وذلك لأن كسب قلوب وعقول أعضاء هيئة التدريس بالغ الأهمية لصالح تقدم الجامعة وازدهارها.

كما أن دراسة العمري (2002) والتي هدفت التعرف إلى آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية حول توفر الوقـت الـلازم واحترام الرأي الآخر والتقيد بالأنظمة والقوانين في عملية صنع القرار، حيث أجـرى الباحـث دراسته على عينة مكونة من (154) عميداً ورئيس قسم في هذه الجامعات، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للأدبيات المتوفرة حول النظريات الإدارية المعاصرة واسـتخدم الباحـث استبانه وعدد فقراتها (39) موزعة على أربعة أبعاد وهي توفير المعلومات والوقـت واحتـرام الرأي الآخر والتزام القوانين. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود إدراك متوسط لتـوفر أبعاد الدراسة الأربعة لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يعكس المستوى المتوسط لانخراط أعـضاء

هيئة التدريس في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك لا يوجد تأثير يعـزى للمتغيـرات الديمغرافية الوظيفية على عملية صنع القرار.

كذلك دراسة الزعبي (2004) هدفت إلى تحديد درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقـاء الأردنية لعملية التفويض من وجهة نظرهم. حيث أجرت الباحثة هذه الدراسة على عينة طبقيـة مكونة (128) فرداً، استجاب منهم (60) فرداً، أي بما نسبة (47%) من مجتمع الدراسة، حيث شملت الدراسة خمسة متغيرات هي الجنس وسنوات الخبرة والرتبـة الأكاديميـة والتخـصص وطبيعة العمل. استخدمت الباحثة استبانة كأداة للدراسة مكونة من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي اتخاذ القرار والنمو المهني والمكانة وقيمة الذات موجهة لعينـة الدراسـة، وقـد توصلت الباحثة لجملة من النتائج أبرزها: هنالك درجة تفويض منخفضة إلى حد ما أعلاها في مجال اتخاذ القرارات.وان اغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض فيها عالية في مجال اتخـاذ القرارات كما دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والخبـرة والتخصص.

أما دراسة مهنا (2006) هدفت التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعليـة اتخـاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين فـي الجامعـات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، جامعة القدس- أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الـدكتوراه أو شـهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسـة مـن (370) عضواً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، واستخدم استبانة لقياس تفويض السلطة بواقع (44) فقرة وأخرى لقياس فاعلية القرارات بواقع (34) فقرة، ومن النتائج التي توصـلت إليهـا

الدراسة ما يلي أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.

وأيضاً دراسة العمري (Omari,2007) التي هدفت إلى فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية، حيث قام الباحث بإجراء دراسته على عينة مكونة من (185)عضواً من الأقسام الأكاديمية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2007/2006، في الجامعة الأردنية، وقد توصل الباحث لجملة من النتائج أهمها: أن هنالك متغيرات لها التأثير الكبير على المشاركة في صنع القرار، وأن جميع أعضاء هيئة التدريس يتفاعلون في المشاركة باتخاذ القرارات الفعالة ضمن الأقسام الأكاديمية باستثناء اثنين فقط منهم يصاحبهما الخوف في اتخاذ هذه القرارات.

وكذلك دراسة الدخيل (2008) التي هدفت إلى تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلاب بكليات المعلمين في السعودية وشملت الدراسة (405) من أعضاء هيئة التدريس في سبع كليات اختيرت قصدياً وقد استخدم الباحث استبانه أعدها لهذه الغاية وزعت على سبع كليات وكانت استجابة أعضاء هيئة التدريس (211) عضواً وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم، وأن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون أعضاء هيئة التدريس، وأن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون الطلبة.

أما دراسة رريب الله (2013) فقد هدفت إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة إذا كان هنالك فـروق ذات دلالـة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (1476) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات لدى أعـضاء هيئـة التـدريس فـي الجامعـات الجزائريـة (وهران، الجزائر، قسطنطينية) بشكل عام كان متدنياً كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدراسات المتعلقة بالتمكين

هدفت دراسة هنسلي (Hensley,1998) إلى توضيح السمات القيادية لرؤساء بعـض الجامعات في مونتانا. وحددت الدراسة (6) عناصر أساسية لازمة لذلك تمثلـت فـي "الرؤيـة المستقبلية، سحر الشخصية، تقييم السلطة، والثقافة التنظيمية والإبداع" وحددت الدراسة أنماطـاً قيادية لرئاسة مؤسسات التعليم العالي في مونتانا حيث تبين من خلال الاستطلاع أن هنالك قادة استثنائيين تميزوا بالصفات التالية: (الرسالة، المؤسسية، بناء الفريق الإقدام علـى المجازفـات، الثقافة التنظيمية، التمكين والثقة والاحترام المتبادل) حيث اعتبرت هذه الصفات مهمـة لنجـاح المؤسسات حيث سيواجه قائد المستقبل تحديات بيئية عالمية سريعة التغير بحيث يتوجب عليـه الاهتمام بالقضايا المرتبطة بالإدارة والتمويل وتنوع الطلاب. واقترحت الدراسة نموذجا للقيـادة يستند إلى رؤية مشتركة وبيئة من الثقة بالإضافة إلى سمات القيادة السبع ويتمحور هذا النموذج حول البعد الأخلاقي المستند إلى القيم والتعاون والإقدام والتوجه الشمولي والذهنية التي تـدعم الإقدام والمجازفة.

أما دراسة جرار وزائيري (Jarrer & Zairi, 2002) هدفت التعرف إلى التوجهات الحالية وأفضل الممارسات في مجال تمكين الموظف دراسة مسحية على مجموعة من المؤسسات البريطانية من خلال تحليل دراسات الحالة من المؤسسات الرائدة والتحقق من صحة هذه النتائج من خلال دراسة استقصائية من المؤسسات الرائدة في المملكة المتحدة. حيث توصلت الدراسة إلى أن (86.7%) من حجم الآراء يرون أنّ أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عمليه التمكين هي مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من اجل الدقة وإنجاز العمل. وترى هذه الدراسة بأنه على المؤسسة أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدره في إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال تطوير بيئة المؤسسة.

أيضاً دراسة العساف (2006) فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة كانت 15% من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات للقياس، أداة قياس التمكين الوظيفي وأداة قياس الالتزام الوظيفي وأداة قياس الاستقرار الوظيفي وقد أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً. وأن مستوى الاستقرار الوظيفي كان مرتفعا ومستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعا وان هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية من خلال التدريب والالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وكذلك دراسة اندراوس (2006) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديمية رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (468).وقد طور الباحث استبانة لقياس آراء المبحوثين استرد منها(391) وقد أظهرت الدراسة شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة مثل دقة المعلومات وتوافرها. وشيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجاليها الأكاديمي بدرجة مرتفعة وكذلك السلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته عالية ككل في مجال السياسات الإدارية والقيم التنظيمية السائدة.

أما دراسة القاضي (2009) هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري تكون مجتمع الدراسة من (340) قائداً أكاديمياً وقد بلغ حجم العينة (118) قائداً أكاديمياً واستخدمت الباحثة استبانة من (48)فقرة ومقابلات مع عينة استطلاعية من(25) قائداً أكاديمياً لتحقيق أهداف الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى:أن درجة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين بين متوسطة وعالية. وجود فرق ذو دلالة إحصائية على بعد تنمية السلوك وتفويض السلطة والتحفيز الذاتي وقد أوصت الدراسة بتدريب القادة الأكاديمية على آليات التمكين.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

هدفت دراسة مولر (Miller ,2001) إلى تقرير مفهوم الثقافة التنظيمية في كلية جونستن في كارولينا الشمالية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فقد حاول الباحث الكشف عن المعاني والمعتقدات التي يتم تبينها من الأشخاص ذوي المناصب القيادية التنفيذية في الكليات، فمفهوم الثقافة التنظيمية يعطي إطار عمل لتحليل المحتوى التنظيمي وفهم الخبرات التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد في منظمتهم وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: اقتراح عملية النمو الدائم

والتحسين لكل مناطق الحرم الجامعي والذي يعتمد على الانتباه التام والدائم للطلبة وأن نجاح القيادة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية بواسطة فهمها وتشكيلها وفرضها بما يتوافر مع المتطلبات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة،حيث يعطي رئيس الجامعة فرصاً للعمل بروح الفريق ويفتح عملية الاتصال بين الأفراد ويركز على اهتماماتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوجيه حاجات وآمال الآخرين حيث كان لاستخدام هذه الآلية أثر فعال في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية.

وكذلك دراسة أوبنشاين وجونسون (Obenchain & Johnson, 2002) هدفت التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (1912) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي اللاربحية في الولايات المتحدة الأمريكية واعتمد الباحثان في جمع المعلومات على استبانتين أرسلتا عن طريق البريد الالكتروني إلى المسؤولين الأكاديميين والإداريين. وتوصلت الدراسة إلى: أن ثقافة المؤسسة غير الرسمية وحجم ونوع المؤسسة الرسمية هما عنصران مهمان للتفعيل التنظيمي وأن القيم التي تفعل في مؤسسات التعليم العالي هي قيم ثقافة الجماعة والتي تقوم على التماسك، وفريق العمل، والشعور العائلي، والتنسيق والرقابة اللامركزية وعلى تنمية الموارد البشرية ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات عن طريق الإجماع وأن توجه علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وبالتحديد فإن مستويات الإبداع التنظيمي والتقني والإداري العالية تنسب للثقافة المؤسسية وكذلك مؤسسات التعليم العالي التي تسود فيها قيم مفعلة للنمو والإبداع والتي تشمل مرونة وتلقائية في الإجراءات هي التي تطبق الإبداع أكثر من غيرها.

أما دراسة الخشالي والتميمي (2008) والتي هدفت التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة نموذجاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية هي التعاون والابتكار والتماسك والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي الاعتقاد بفاعلية المشاركة وإدراك أثر المشاركة على قوة المدير والالتزام بالمشاركة. وقد جمعت البيانات اللازمة عن طريق استبانة طبقت على عينة عشوائية عددها (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية لعام (2008) وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية مع ضرورة التوسع في عملية التفويض كما أن هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المديرين لما لذلك من آثار سلبية على دافعية العاملين ومساهمتهم في اتخاذ القرار.

وكذلك دراسة خوين (2009) هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة. حيث ركزت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد حيث شملت العينة (127) عضواً من أعضاء هيئة التدريس برتبة أكاديمية أستاذ، أستاذ مساعد فقط في (19) كلية علمية وإنسانية واستخدمت الباحثة استبياناً لقياس درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد والالتزام من خلال رغبة أعضاء هيئة التدريس في بذل أعلى جهد والبقاء وقبول أهداف الجامعة والثقة ودرجة الاتجاه نحو المشاركة من خلال مدى تشجيع الإدارة لأعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اتخاذ القرارات، وبما يحقق الدعم المعنوي لهم والميل لاستخدام المكافأة من خلال مدى تأكيد الإدارة لنظام المكافآت وقياس درجة الفاعلية من خلال مؤشرات الإنتاجية وتحقيق الهدف والرضا الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية وتفاوت مستوى

الفاعلية في الكليات العلمية الإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتماثل في تحقيق الهدف وخلصت أيضاً إلى تماثل الكليات العلمية والإنسانية في درجة استخدام القوة وتجنب عدم التأكد والثقة والاتجاه نحو المشاركة واختلاف التزام أعضاء هيئة التدريس في بذل أعلى مستوى من الجهود في الجامعة أو الكلية.

أما دراسة براين وبيك وشيم (Brain & Baek & Shim, 2010) فقد هدفت إلى بحث تأثير التمكين على الالتزام التنظيمي وتأثير تعلم الثقافة التنظيمية على العلاقات في التنظيم. وقد استخدم الباحثون استبانةً من (12) فقرة تناولت متغيرات الجنس ومستوى التعليم ونوع العمل وزعت على (350) فرداً ممن يشغلون مناصب قيادية مختلفة في القطاع العام في كوريا تم استرداد (294) استبانةً بنسبة (84%) وقد أظهرت النتائج أن التمكين النفسي وتعلم الثقافة والمتغيرات الديموغرافية لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع العام في كوريا وأظهرت أن هناك التزاماً كبيراً للموظفين عندما يكون هنالك تمكين كبير وتعليم للثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك المؤثر المعتدل لتعلم الثقافة التنظيمية على العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالقيادة

هدفت دراسة سياجرين وآخرون (Seagren.et. al, 1986) إلى تحديد دور رؤساء الأقسام ونشاطاتهم مقترنة بالأبعاد الأخرى في قيادة القسم، تم التحقق من الأنشطة والأدوار التي يؤديها رؤساء الأقسام التي يمكن أن تحسن فاعلية أداء أعضاء هيئة ألتدريس والإدارات جنباً إلى جنب مع ألأبعاد المرتبطة بقيادة الأقسام الأكاديمية في أول دراستين حيث أجريت مقابلات مع رؤساء الأقسام في المؤسسات لمدة أربع سنوات لتحديد وجهات النظر القائمة في مجال التعليم العالي والأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام والاستراتيجيات المستخدمة لزيادة الحيوية

وتطوير أعضاء هيئة التدريس وقد حدد نائب رئيس الجامعة رؤساء الأقسام الذين هم أفضل وقد أجريت مقابلات مع (33) رئيس قسم أكاديمي و(29) عضو هيئة تدريس جدد، وفي الدراسة الثانية أجريت مقابلات مع (19) رئيساً من رؤساء الأقسام في جامعات الغرب الأوسط والجامعات الحضرية ،وقد فضل رؤساء الأقسام في مجال نمو إنتاجية هيئة التدريس في أقسامهم، وقد تم في تلك المقابلات تحديد وجهات نظرهم حول الظروف المتوافرة في أقسامهم والأدوار التي يؤدونها وقضايا التطوير الوظيفي والاستراتيجيات المستخدمة لرفع مستوى القسم، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وخلصت الدراسة إلى أن القاسم المشترك لهذه الأقسام هو جو الاحترام، والثقة المتبادلة بين رئيس القسم والمرؤوسين وغلبت الموضوعية وروح الفريق على العلاقة بينهم.

وأيضاً هدفت دراسة جرزيونسكي (Grzywinski, 1993) إلى فحص خمسة أنواع من القرارات الأكاديمية في الكليات الرسمية بولاية نيويورك الأمريكية، دراسة مقارنة في كليات المجتمع والكليات الشاملة وكليات التقنية الزراعية. وقد قام الباحث بجمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية لبعض القادة الأكاديميين وعن طريق استبانة مرسلة بالبريد لأعضاء هيئة التدريس في(8) كليات، حيث كانت أهم النتائج: لوحظ غياب تأثير العوامل السياسية في عملية اتخاذ القرار أي استخدام النموذج السياسي في اتخاذ القرار، ومن الممكن أن يكون المجال الضيق لموضوع الدراسة وتجانس الكليات من حيث رسالتها هما السبب في ابتعاد مؤسسات التعليم العالي عن التعقيد التنظيمي وتؤكد النتائج أن البناء التنظيمي للكليات هو العامل المؤثر في فاعلية اتخاذ القرار فيها، فاستقلاليتها المعززة بأسلوب التفاوض تقلل من تأثير العامل السياسي النموذج السياسي في عملية اتخاذ القرار.

أما دراسة مارتون (Maerten, 2001) فقد هدفت إلى تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهه نظر عمداء كلية التربية في الاباما، حيث طلب الباحث من كل عميد من أفراد العينة أن يحدد المستوى الفعلي لأداء رؤساء الأقسام في كليته والمستوى المأمول لهذا الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أقل مهام رؤساء الأقسام أداء هي دوره كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ودوره في مجال العلاقات الإنسانية في القسم، ودوره كدافع ومحفز لأعضاء هيئة التدريس نحو العمل الإيجابي. أما أكثر أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات فكانت أدوار رؤساء الأقسام، أنه ينصت باهتمام، ويتواصل بفاعلية، أمين وجدير بالثقة إبداعي ولديه أفكار جديدة.

وكذلك دراسة عليمات (2003) هدفت التعرف إلى مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وذلك من خلال أدائهم لإعمالهم الإدارية على المجالات:استخدام السلطة والموضوعية والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال.استخدم الباحث استبياناً يتكون من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات وقد بلغت عينة الدراسة (60) رئيس قسم أكاديمي وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مستوى قدرات العينة تقع ضمن المتوسط وان الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام ليست كبيرة وان رؤساء الأقسام بحاجة إلى تدريب لزيادة قدراتهم الإدارية.

وأيضاً دراسة عبد الجبار (2003) هدفت إلى فحص العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والروح المعنوية لدى رئيسات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كلية البنات في الرياض وقد اشتملت الدراسة على (10) رئيسات أقسام و(75) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث مقياساً للنمط القيادي وآخر للروح المعنوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام رئيسات الأقسام بالبعد الوظيفي (بعد المهمة) أعلى من اهتمامهم بالبعد الإنساني (العلاقات) أما

لدى أعضاء هيئة التدريس فلم تظهر فروق دالة في هذا الصدد وأظهرت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ونمط القيادة لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية للبنات في الرياض، فقد أظهرت النتائج وجود ارتباط دال بين استخدام المديرات للنمط الإنساني وبعدي الروح المعنوية (نحو الزملاء ونحو المؤسسة) بينما لم تظهر للنمط القيادي الخاص بالبعد التنظيمي (الوظيفي) علاقة دالة بأبعاد الروح المعنوية الثلاثة (نحو الزملاء والإدارة والمؤسسة) لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الدراسة انخفاض الروح المعنوية لدى رئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع النمط الديموقراطي الإنساني في مثل هذه المؤسسات وضرورة الاهتمام بحاجات العاملين ومشاعرهم.

وكذلك دراسة جسكايت (Jaskyte, 2004) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وقد طبقت هذه الدراسة في منظمات الخدمة الإنسانية في ولاية جورجيا الأمريكية، استخدم الباحث استبانة تم إرسال (743) استبانة عن طريق البريد عاد منها (247) استبانة، وبينت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية ضمن القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والثقافية تشير إلى أن ممارسات القيادة في هذه العينة ابتكرت ثقافة قوية حول القيم التي يمكن أن تحد من عملية الإبداع كما أظهرت هذه الدراسة أن الصلة بين القادة والثقافة التنظيمية مهمة لفهم كيف أن القيادة التحويلية والإبداع مرتبطان ببعض.

أما دراسة فلاته (2010) هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، حيث جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة فاعلية أداء الرئيسات لمهامهن المتعلقة باتخاذ القرار، والتخطيط، والتقويم، والتنظيم والقيادة. حيث قامت الباحثة بإجراء الدراسة على عينة طبقية

بكليات التربية للبنات متمثلةً بالأقسام الأكاديمية بكليات التربية للبنات بمكة، كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على كافة عينة الدراسة والبالغ عددها (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت إلى أهم النتائج التالية: شعور رئيسات الأقسام بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهن تجاه القرارات التي يتخذها مجلس القسم حيث أن جميع المتغيرات الواردة في المجال لها دلالة إحصائية لصالح الاستجابة بدرجة مرتفعة، وارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

أما دراسة الطراونه (2012) هدفت التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والبالغ عددهم (718) عضوا تم اختيار عينة عشوائية شملت (115) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث استبانه لقياس فاعلية الأداء طورها الباحث وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن هناك درجات مرتفعة من الأداء في المجال الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وبدرجة متوسطة في مجال التدريب والتعليم والعمل والبحث العلمي والبيئة وخدمة المجتمع وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية لصالح الكليات العلمية وحسب متغير الجنس لصالح الذكور ولم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية تبعا للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس.

التعليق على الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، والتي تناولت عدة مواضيع متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، وآليات صنعه وتفويض السلطة، ومدى فاعلية اتخاذ القرارات في الكليات والجامعات، وكذلك فهم العوامل المؤثرة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ورأي رؤساء الأقسام بإشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار كدراسة (رريب الله) و(الدخيل)، وأن هنالك علاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات كما أشارت لذلك دراسة (مهنا) ودراسة (الزعبي) أما دراسة (العمري) فربطت عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها بعدة أبعاد مثل توفير المعلومات والوقت واحترام الرأي الآخر والتزام القوانين. أما دراسة مللر(Miller) وهيلاويل وهانكوك (Hellawell & Hancock) فقد أشارتا إلى رغبة رؤساء الأقسام في إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات. أما الدراسات المتعلقة بالتمكين أكدت الدراسات السابقة فيها على أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسات ومن ضمنها التعليمية وعلى ضرورة تعزيز ثقافة التمكين في هذه المؤسسات وكذلك تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين فيها، وأن من أفضل التطبيقات هي عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كما في دراستي جرار وزائيري (Jarrar & Zairi) و(الكساسبة والفاعوري وعبد الله). أما دراسة (القاضي) فأكدت أهمية التدريب للقادة الأكاديميين على التمكين حيث أن التمكين يرتبط بالرضا الوظيفي ويزيد من التزام العاملين الوظيفي، كما اعتبر التمكين من الصفات الاستثنائية للقادة المميزين كدراسة هنسلي (Hensley). أما الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية أظهرت الدراسات السابقة دور الثقافة التنظيمية في عملية التمكين والالتزام كما ورد في دراسة برايان (Brain) وأن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات من خلال تشجيع الإدارة يزيد من مشاركة أعضاء هيئة

التدريس في اتخاذ القرارات كما ورد في دراسة كل من(خوين) و(الخشالي والتميمي)، كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الثقافة التنظيمية وتشكيلها في المؤسسة

وبالنسبة للدراسات المتعلقة بالقيادة فقد أظهرت الدراسات السابقة الدور الأساسي والمهم للقيادة في تفعيل ثقافة التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات التي يتخذها مجلس القسم وأن أداء رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بما يحقق علاقات طيبة بين أعضاء القسم الأكاديمي وحل المشكلات فيه. وقد استخدم الباحثون فيها منهجية متماثلة حيث استخدموا الاستبانة لجمع البيانات باستثناء ثلاث دراسات استخدمت أسلوب المقابلات الشخصية، وقد تناولت تلك الدراسات مواضيع مثل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار والعلاقة بين فاعلية القرار وتفويض السلطة ودرجة التمكين الإداري والسمات القيادية ودور الثقافة التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرار وعلى الإبداع الإداري وفاعلية أداء رؤساء الأقسام للمهام الموكولة بهم ومستوى القدرات القيادية لديهم.

والذي ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية مشتملة على أربعة مجالات وهي المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين والثقافة التنظيمية والقيادة، وهذه المجالات الأربعة لم أجدها معا في أي دراسة من الدراسات السابقة حيث بحثت تلك الدراسات في احد هذه المجالات، وحتى الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية القرارات مثل دراسة الدخيل ودراسة مالك وبركات لم تتطرق لأثر التمكين والثقافة التنظيمية والقيادة على فاعلية القرارات، وهذه الدراسة أبرزت دور المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين والثقافة التنظيمية والقيادة في فاعلية القرارات المتخذة على مستوى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية؛ وبحسب علم الباحث القليل من الدراسات تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر خاصة في الجامعات الأردنية، يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة قد استخدمت منهجية

مختلفة حيث استخدم الاستبيان والمقابلات الشخصية حيث اقتصرت الدراسات الــسابقة علـــى أحداها فقط، وقد جاءت هذه الدراسة بدرجة مرتفعة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة، وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في الأدب النظري وفي تفسير النتائج.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ووصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها فضلا عن المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي، معتمدا على أداة الدراسة الاستبانة والتي تكونت من (52) فقرة موزعة على أربع مجالات والمقابلات الشخصية التي قام بها خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2012-2013 وذلك بعد النتائج التي توصل إليها من التحليل الإحصائي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من ستة جامعات منها ثلاث جامعات رسمية وثلاثة خاصة وتم اختيارها حسب الأقرب مسافة من الباحث، حيث تم إجراء الدراسة عليها كما في الجدول (1) وبتعداد بلغ (3072)عضو هيئة تدريس ورئيس قسم في هذه الجامعات.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بواقع (15%) وعددها(378) من جميع أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية المختارة وعددها ستة جامعات والتي شكلت مجتمع الدراسة الذي بلغ تعداده (3072) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (460) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم ، في الجامعات مجتمع الدراسة موزعين حسب الجدول (1)، واسترد الباحث (409) استبانه

وبنسبة استرداد (82.20 %)، تم استبعاد (31) استبانة منها غير صالحة لأغراض البحث العلمي، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تحليلها (378) استبانة، وهي كالآتي:

الجدول (1)

مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	الجامعة	العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس	العينة العشوائية المختارة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد (%)
1	جامعة اليرموك	928	120	107	89.2
2	الجامعة الأردنية	1416	116	82	70.7
3	جامعة ال البيت	318	85	74	87.1
4	جامعة اربد الأهلية	82	48	36	75.0
5	جامعة جدارا	149	38	31	81.6
6	جامعة جرش الأهلية	179	53	48	90.6
الكلي		3072	460	378	82.20

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين للدراسة:

الأداة الأولى: من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة طوّر الباحث استبانة الدراسة مستفيدا من دراسة مهنا(2006) ودراسة فلاتة (2010)،حيث تم اقتباس فقرات تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار من دراسة مهنا وفقرات تتعلق بالقيادة من دراسة فلاتــه أمــا مجــال الثقافــة التنظيمية والتمكين فقد أعدها الباحث بنفسه من خلال مراجعة الأدب النظري حيث بلــغ عــدد فقرات الاستبانة (52) فقره موزعه على المجالات الأربعة وقد تضمنت الاســتبانة المعلومــات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية (الجامعة، الرتبة، الكلية، الخبرة الوظيفية).

الأداة الثانية: مقابلات شخصية تم إجراؤها مع عدد من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات مجتمع الدراسة، للتقصي والتحقيق في أهم العقبات والحلــول الممكنــة للفقــرات التــي نالــت متوسطات حسابية متدنية بعض الشيء، حيث تم إعداد عدد من الأسئلة تتعلق بــالفقرات التــي جاءت بأقل متوسطات حسابية.

ويوضح الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على المجالات الأربعة: المشاركة في اتخاذ القرار الثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة

الجدول (2)
توزيع فقرات الاستبانة على المجالات

المجال	العدد الكلي لفقرات المجال
المشاركة في اتخاذ القرار	15
الثقافة التنظيمية	11
التمكين الإداري	12
القيادة	14

صدق أداة الدراسة:

من أجل وضع الاستبانة في صورتها النهائية والتأكد من مدى شموليتها وموضـوعيتها ودقتها ووضوح صياغتها، قام الباحث بعرض الاستبانة (الملحـق (1): الاسـتبانة بـصورتها الأولية) على لجنة من المحكمين عددهم (12) محكما مختصين في الإدارة التربوية ، من ذوي الخبرة في هذا المجال، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبداها أعضاء لجنة التحكيم والتـي تـم التوافق عليها بنسبة (80%)،حيث كان عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية (55) فقرة، وقـد تم دمج مجال ممارسة عملية اتخاذ القرار مع مجال المشاركة في اتخـاذ القـرار وحـذف (5) فقرات وإضافة فقرتين ليصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية(52) فقرة. وتم الوصـول للاستبانة بصورتها النهائية الملحق (3).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معاملات الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا المستخدم لقياس ثبات الأداة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية (Pilot Sample) مكونة من (40) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة وخارج العينة ، بهدف استخراج معامل الاتـساق

الداخلي (كرونباخ الفا) حيث تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمجالات المدروسة مـــا بـــين (0.91-0.94)،وعلى الأداة ككل (0.96) وكانت النتائج كما في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3)

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة

مجالات الاستبانة	معامل كرونباخ الفا (الاتساق الداخلي)
المشاركة في اتخاذ القرار	0.93
الثقافة التنظيمية	0.91
التمكين	0.93
القيادة	0.94
الكلي	0.96

متغيرات الدراسة: عددا من المتغيرات المستقلة لكل منها عدد من الفئات او المستويات كما يلي:

المتغيرات المستقلة:

1. الرتبة الأكاديمية ولها أربع مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك،أستاذ مساعد، مدرس).
2. الكلية ولها فئتان: (علمية طبيعية وفيزيائية، علمية اجتماعية وإنسانية).
3. الجامعة ولها فئتان: رسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت) وخاصة (اربد الأهلية، جـــدرا، جرش الأهلية).
4. الخبرة الوظيفية ولها ثلاث مستويات: (اقل 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثـــر مـــن 10 سنوات).

المتغيرات التابعة:

فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الأردنية، والـــذي شمل المجالات التالية: المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة.

المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، كما تم ترميز مجالات الاستبانة، وإدخالها في الحاسوب، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي (Cronobuch Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقياس فاعلية القرارات المتخذة من خلال إجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.
- اختبار (T –test) لبيان الفروق الإحصائية لمتغيرات ذات المستويين.
- المقارنات البعدية لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائيا ولها أكثر من مستويين (شيفيه).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لبيان الفروقات الحاصلة لمجموعة متغيرات الدراسة.
- استخدم سلم القياس التالي (سلم ليكرت الخماسي) في الدراسة (للحصول على دقة اكبر)، لقياس مستوى تأثير فقرات الاستبانة: (الدرجة الأعلى – الدرجة الأدنى ÷ عدد تدريجات المقياس)

طول الفترة =5−1÷5

=0.8 وهي الفاصل بين المستوى والذي يليه.

1. من 1−1.80 مستوى متدنٍ جداً
2. أكثر من 1.80−2.60 مستوى متدنٍ.
3. أكثر من 2.60−3.40 مستوى متوسط.
4. أكثر من 3.40−4.20 مستوى مرتفع.
5. أكثر من 4.20−5 مستوى مرتفع جداً.

- بالنسبة للأداة الثانية تم تطوير مقياس حيث بلغت أدنى نسبة(3.9) وأعلى نسبة(30.8) للعقبات من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس

- (أعلى نسبة –أدنى نسبة ÷ عدد تدريجات المقياس)

=30.8- 3.9 ÷3

= 8.9

1. 3.9 -12.8 متدنية
2. 12.9 - 21.8 متوسطة
3. 21.9 -30.8 مرتفعة

وقد قام الباحث بالإجراءات البحثية الرسمية اللازمة للوصول إلى عينة الدراسة،حيث تم استصدار كتب تسهيل مهمة، من رئاسة الجامعة ، والتي تم توجيهها لرؤساء الجامعات مجتمع الدراسة والتي استجابت للطلب من خلال عمداء كليات التربية فيها، ثم قام الباحث بزيارات متتابعة للجامعات، مجتمع الدراسة وقد واجه الباحث صعوبة كبيرة للحصول على إجابات المبحوثين، أفراد العينة حيث وجد معظمهم غير مهتمين، وتعذر معظمهم بانشغالهم، ما دفع ذلك إلى تكرار المحاولة عليهم والإصرار عليهم حتى تم الحصول على الاستبانات التي تم تحليلها، وللأسف كانت المعاناة الأشد في الجامعة الأردنية، رغم كثرة أعداد أعضاء هيئة التدريس، ولا أجد لذلك تفسيرا علميا مع العلم أن رئاسة الجامعة الأردنية كانت متعاونة جدا،وهذا الحال يواجهه الكثير من طلبة الدراسات العليا، فإذا وجدنا قادة التعاون في جامعاتنا فأين نجد التعاون في مجال البحث العلمي.

الخصائص الوظيفية والديموغرافية:

فيما يلي النسب المئوية والتكرارات الرقمية لمتغيرات الدراسة الوظيفية والديموغرافية والتي تتعلق بأفراد عينة الدراسة كما في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4)

التكرارات والنسب المئوية حسب الخصائص الوظيفية والديموغرافية لعينة الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة%
الكلية	علمية طبيعية وفيزيائية	193	51.1
	علمية إنسانية واجتماعية	185	48.9
المجموع		378	100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	50	13.2
	أستاذ مشارك	114	30.2
	أستاذ مساعد	129	34.1
	مدرس	85	22.5
المجموع		378	100
الخبرة	اقل من 5 سنوات	133	35.2
	5-10 سنوات	124	32.8
	أكثر من 10 سنوات	121	32.0
المجموع		378	100
الجامعة	الأردنية	82	21.7
	اليرموك	107	28.3
	آل البيت	74	19.6
	إربد الأهلية	36	9.5
	جدارا	31	8.2
	جرش الأهلية	48	12.7
المجموع		378	100

يلاحظ من الجدول (4) بالنسبة للخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة ما يلي:

1. **متغير الكلية:** يتبين من خلال الجدول السابق، أن أعداد الكليات العلمية الفيزيائية والطبيعية، فاق أعداد الكليات العلمية الإنسانية والاجتماعية، حيث كانت نسبة الكلية العلمية إلى الإنسانية (51.1% ، 48.9%) وبقيمة تكرار بلغت (193، 185) على التوالي، حيث

نلاحظ التقارب في النسب وذلك؛ حرصاً من الباحث في الإنصاف في وجهات النظر ما بين هاتين الكليتين، وارتفاع نسبة الكليات العلمية.

2. **الرتبة الأكاديمية:** يلاحظ بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة لوحظ أن فئة الأستاذ المساعد الأكثر عدداً وبقيمة تكرار بلغت (129) وبنسبة مئوية (34,1%)، يليهم في الترتيب، الأستاذ المشارك بقيمة تكرار بلغت (114)، وبنسبة مئوية (30,2%)، ثم المدرسين بقيمة تكرار (85) وبنسبة (22.5%)، وأخيراً رتبة أستاذ وبقيمة تكرار بلغت (50) وبنسبة (13.2%)، وهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على التوزيع الطبيعي، والذي يتناسب مع قلة العدد لرتبة الأستاذ، حيث يُحتاجُ لفترة طويلة نسبيا للوصول إلى هذه الرتبة، مع مراعاة أنهم قد يكونوا أقل رغبة في الإجابة من غيرهم، وكذلك كثرة عدد من هم برتبة أستاذ مساعد، حيث يكون ميلهم نحو البحث العلمي أكبر لأنهم يطمحون للترقية.

3. **سنوات الخدمة:** بعد التحليل تبين أن أعضاء هيئة التدريس، الذين خدمتهم بلغت أقل من 5سنوات ، جاءوا في المرتبة الأولى، بقيمة تكرار(133)، وبنسبة بلغت (35.2%)، يليهم أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخدمة الواقعة بين أكثر من5-10سنوات، بقيمة تكرار(124)، وبنسبة بلغت (32.8%)، وجاء في المرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخدمة أكثر من10 سنوات بقيمة تكرار(121)، وبنسبة (32.0%)، هذا التقارب في النسب، بين أفراد عينة الدراسة، يدل على التركيز والإصرار على الفئات المستهدفة، للحصول على إجاباتهم، مع تنوع في خبراتهم، ويؤكد النسبة الأعلى، لأستاذ مساعد في الاستجابة، للدراسة على اهتمامهم بالبحث العلمي.

4. **متغير الجامعة:** كان أغلب المستجوبين من جامعة اليرموك حيث بلغ عددهم (107) بنسبة (28.3) وربما يعزى السبب إلى أن؛ برنامج الدكتوراه لهذه الرسالة يطرح من قبل جامعة اليرموك، وأما لمجموع الجامعات الرسمية حيث بلغ عدد المستجوبين (263 بنسبة) (69.6) مقابل (115) وبنسبة (30.4) للجامعات الخاصة وربما يعزى السبب في ذلك إلى: أن عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية أكثر من الجامعات الخاصة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها، في ضوء فرضيات الدراسة وذلك، من خلال تقديم وصف تحليلي لخصائص عينة الدراسة الوظيفية، والديموغرافية، يليها عرض تحليلي وشامل، لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: " ما درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟"، وللإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، ومجالاتها الأربعة.

حيث كانت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة كما هي موزعة على مجالات الدراسة فيما يلي:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة، في فاعلية اتخاذ القرار بالنسبة لمجالات الاستبانة

الرتبة	الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.98	0.68	مرتفعة
2	4	القيادة	3.87	0.58	مرتفعة
3	3	التمكين	3.81	0.62	مرتفعة
4	2	الثقافة التنظيمية	3.76	0.57	مرتفعة
		فاعلية اتخاذ القرار ككل	3.86		مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.76-3.98) وجميعها مرتفعة الدرجة، حيث جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار، في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98)، تلاه في المرتبة الثانية: مجال القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، يليه مجال التمكين وبمتوسط حسابي بلغ(3.81)، بينما

جاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرار ككل (3.86). الأمر الذي يقودنا؛ إلى أن هناك درجة مرتفعة لفاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، حسب ما يراها أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك حسب المتوسط الحسابي الكلي، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.57–0.68) وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة، ويرجع تفسير المستويات المرتفعة لفاعلية القرارات المتخذة ومجالاتها الأربعة، ربما؛ لحرص الإدارات على تحقيق العدالة، والمشاركة بكافة صورها، والذي ينعكس إيجاباً على أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار

جاءت المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى، بين مجالات فاعلية القرارات المتخذة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98).ويوضحها الجدول(6) الآتي:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات احد أساليب الإدارة الفاعلة.	4.31	1.00	مرتفعة جداً
2	7	تعطي المشاركة في اتخاذ القرار أهمية لأعضاء هيئة التدريس.	4.20	0.91	مرتفعة
3	6	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على إيجاد علاقات بين أعضاء القسم الأكاديمي.	4.17	0.98	مرتفعة
4	11	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.	4.08	0.91	مرتفعة
5	8	تمنح المشاركة في اتخاذ القرارات المرؤوسين قدر أكبر من القوة.	4.05	0.90	مرتفعة
6	9	تمكن المشاركة في اتخاذ القرار مسؤوليات وسلطات رئيس القسم.	4.05	0.97	مرتفعة
7	5	تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرار تحسين وتنسيق الاتصال بين المرؤوسين.	4.03	0.90	مرتفعة
8	2	تتوفر ثقة متبادلة بين أعضاء القسم ورئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرار	3.95	1.01	مرتفعة
9	4	تسهم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في تحملهم المسؤولية.	3.91	1.01	مرتفعة
10	3	توفر المشاركة في اتخاذ القرار فرصة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.90	1.02	مرتفعة
11	14	تُتخذ قرارات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية.	3.90	0.89	مرتفعة
12	15	تتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في مجلس القسم	3.90	0.95	مرتفعة
13	1	يتاح لكل عضو في القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	3.84	1.01	مرتفعة
14	12	يعتمد أعضاء القسم على أفكاري آرائي التي غالباً تتمحور حول مصلحة القسم	3.82	1.09	مرتفعة
15	13	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.	3.66	1.00	مرتفعة
		المجال ككل	**3.98**		**مرتفعة**

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.66- 4.31)، حيث جاءت الفقرتان رقم (10) ونصها "تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات احد أساليب الإدارة الفاعلة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها " تعطي المشاركة في اتخاذ القرار أهمية لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها " تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على إيجاد علاقات بين أعضاء القسم الأكاديمي " وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها " تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.98) وبمستوى مرتفع. أما عن الانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة في هذا المجال فقد تراوحت فروقها بين (0.89-1.09) وهي متدنية وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة.

2.القيادة

وقد حاز مجال القيادة على المرتبة الثانية بين المجالات، وبمتوسط حسابي (3.87) وبمستوى مرتفع. وقد أجرى الباحث تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات هذا المجال كما هو موضح بالجدول (7)، كما يلي:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	43	يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق الواحد داخل مجلس القسم.	4.08	0.88	مرتفعة
2	46	يتبنى رئيس القسم القرارات التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم.	4.02	0.97	مرتفعة
3	49	يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه.	4.00	0.92	مرتفعة
4	42	يعمل رئيس القسم على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس القسم.	3.99	0.88	مرتفعة
5	44	يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في قرارات القسم.	3.91	1.01	مرتفعة
6	50	يستخدم رئيس القسم الخطوات العلمية في صنع القرار الإداري داخل المجلس.	3.91	0.96	مرتفعة
7	45	يحرص رئيس القسم على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتعلقة بالقسم.	3.90	1.01	مرتفعة
8	47	يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات الكافية لأعضاء القسم والتي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة.	3.88	0.96	مرتفعة
9	41	يعالج رئيس القسم القضايا والمشكلات المتعلقة بالقسم بكفاءة واقتدار.	3.84	1.06	مرتفعة
10	52	يتشاور رئيس القسم مع الأعضاء في عملية صنع القرار.	3.82	1.00	مرتفعة
11	39	يمتلك رئيس القسم خصائص شخصية قيادية (كالابتكار والمرونة و المبادرة).	3.80	1.01	مرتفعة
12	51	ينطلق رئيس القسم في عمله من مبدأ القيادة التشاركية.	3.78	1.01	مرتفعة
13	48	يستخدم رئيس القسم أسلوب تواصل فعال مع أعضاء هيئة التدريس لأخذ آرائهم باستمرار.	3.75	1.01	مرتفعة
14	40	يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديموقراطي.	3.68	1.01	مرتفعة
		المجال ككل	3.87		مرتفعة

ويبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.68- 4.08) وجميع هذه المتوسطات، جاءت مرتفعة المستوى، حيث جاءت الفقرة (43) ونصها " يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق الواحد داخل مجلس القسم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع ، يليها الفقرة (46) ونصها " يتبنى رئيس القسم القرارات التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم." وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، يليها الفقرة (49) ونصها "يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه" وبمتوسط حسابي بلغ(4.00) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، أما بقية الفقرات فقد جاءت المتوسطات بين (3.75-3.99) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (40) ونصها "يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديموقراطي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.87). وإذا نظرنا إلى الانحرافات المعيارية، وجدنا أنها انحصرت بين (0.88-1.06) أي أنها متدنية وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة، قد جاءت متقاربة وغير مشتته.

3.التمكين

وقد حاز مجال التمكين على المرتبة الثالثة بين المجالات، وبمتوسط حسابي (3.81) وبمستوى مرتفع. وقد تم إجراء تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات هذا المحور كما هو موضح بالجدول (8)، كما يلي:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	37	يمكّن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	3.93	0.90	مرتفعة
2	35	يثق القسم في مقدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	3.92	0.99	مرتفعة
3	33	يوفر القسم أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بمجال التخصص.	3.87	1.00	مرتفعة
4	34	يمنحني القسم المرونة للتصرف في أداء مهامي.	3.86	1.00	مرتفعة
5	38	يدعم القسم أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مبادرات مدروسة.	3.86	1.03	مرتفعة
6	36	يتيح لي عملي في القسم فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة.	3.82	1.03	مرتفعة
7	30	وقوع أعضاء هيئة التدريس في الأخطاء فرصة تمكنهم من التعلم واكتشاف أخطائهم.	3.78	1.05	مرتفعة
8	31	يطلع القسم أعضاء هيئة التدريس على قصص نجاح زملائهم.	3.74	1.01	مرتفعة
9	32	تهيئ إدارة القسم البيئة المناسبة التي تشجع هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.	3.74	1.00	مرتفعة
10	28	يساهم أعضاء القسم في إثراء رؤية وخطط القسم الإستراتيجية.	3.73	1.05	مرتفعة
11	29	تؤخذ وجهة نظري قبل إحداث أي تغيير على طريقة عمل القسم.	3.71	1.03	مرتفعة
12	27	تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لإنجاز أعمالها.	3.69	1.05	مرتفعة
		المجال ككل	3.81		مرتفعة

ويبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69– 3.93)، وجميع هذه المتوسطات، جاءت مرتفعة المستوى، حيث جاءت الفقرة (37) ونصها " يمكّن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة، بسرعة وسهولة وفي أي وقت" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مرتفع ، يليها الفقرة(35) ونصها " يثق القسم في مقدرتي على أداء المهام الموكلة إلي " وبمتوسط حسابي

(3.92)، وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع ،أما بقية الفقرات فقد بلغت متوسطاتها الحسابية(3.87-3.71) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (27) ونصها " تمكّن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لإنجاز أعمالها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.81). وإذا نظرنا إلى الانحرافات المعيارية، وجدنا أنها انحصرت بين (0.90-1.05) أي أنها متدنية كما في المجالين السابقين وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد جاءت متقاربة.

4.الثقافة التنظيمية

جاءت الثقافة التنظيمية بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بين مجالات فاعلية القرارات المتخذة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.76)، وبمستوى مرتفع، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، كما هو موضح في الجدول (9) الأتي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	3.99	0.94	مرتفعة
2	18	يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمل الجماعي.	3.90	1.03	مرتفعة
3	24	يوجد توازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات للأقسام.	3.89	1.07	مرتفعة
4	20	يرتبط أعضاء القسم بعلاقات شخصية متبادلة ومنسجمة.	3.84	0.97	مرتفعة
5	26	يوجد اهتمام وتركيز داخلي في الأقسام على أخلاقيات العمل.	3.80	1.01	مرتفعة
6	19	توجد علاقة وثقة متبادلة بين جميع أفراد القسم	3.77	1.05	مرتفعة
7	16	يحرص رئيس القسم تفويض مرؤوسيه المزيد من المسؤوليات والصلاحيات.	3.75	0.94	مرتفعة
8	17	يوجد وضوح وترتيب منظم لإجراءات العمل الداخلية للقسم.	3.63	1.08	مرتفعة
9	21	يمتلك معظم أعضاء القسم المبادرات الفعالة.	3.60	1.07	مرتفعة
10	22	يهتم القسم بتطوير الموارد البشرية والحرص على رفع معنوياتهم.	3.54	1.07	مرتفعة
11	25	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الا بداعية.	3.51	1.09	مرتفعة
		المجال ككل	3.76		مرتفعة

يبين الجدول (9): أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.51- 3.99) وبمستوى مرتفع لكل الفقرات، حيث جاءت الفقرة (23) ونصها "يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع، يليها الفقرة (18) ونصها " يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمل الجماعي" وبمتوسط حسابي بلغ(3.90)، وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (24) ونصها " يوجد توازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات للأقسام" وبمتوسط حسابي بلغ(3.89)، وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع،.بينما جاءت الفقرة (25) ونصها " تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، أما بقية الفقرات فقد بلغت متوسطاتها الحسابية(3.84-3.54) وبمستوى مرتفع ، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.76). وجاءت الانحرافات المعيارية بين (0.94-1.09) وهي متدنية القيمة، وتعكس تقارباً في إجابات أفراد العينة، هذا وتدل النسب المرتفعة لفقرات هذا المجال، أنه يسود في الجامعات مفاهيم الثقافة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس فيها.

ومن خلال نتائج تحليل البيانات الموضحة في الجداول السابقة، تبين أنّ ارتفاع مستوى المجالات الأربعة في الجامعات الأردنية، ربما يعود إلى توجهها إلى تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات، والاحتفاظ بأفضل الكفاءات التي تمكنها من احتلال المرتبة العليا في الكفاءة والأداء، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، بالإضافة إلى الوصول لأعضاء هيئة تدريس أصحاب قيادة فاعلة ومتخذي قرارات فاعلة.من هنا يتبين أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية هي درجة مرتفعة.

السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في اتخاذ القرارات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة وسنوات الخبرة)؟".

للتحقق من هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة، نحو القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الأردنية، تبعا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للكلية، وتحليل التباين الأحادي، لكل المتغيرات المتبقية، والجداول رقم (10، 11، 12، 13، 14) التالية توضح ذلك.

1. متغير الكلية

الجدول (10)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الكلية

المجالات	علمية طبيعية وفيزيائية		علمية إنسانية واجتماعية		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في اتخاذ القرار	3.77	0.53	3.69	0.65	1.08	0.28
القيادة	3.76	0.54	3.67	0.65	1.13	0.26
التمكين	3.67	0.61	3.76	0.54	1.52	0.10
الثقافة التنظيمية	3.81	0.63	3.64	0.76	1.83	0.07
فاعلية اتخاذ القرار ككل	3.78		3.67		1.44	0.15

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= **0.05**) تعزى لأثر متغير الكلية في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل.

هذه النتيجة تشير أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات اتخاذ القرار، ولفاعلية اتخاذ القرار ككل فيما يتعلق بمتغير الدراسة الوظيفي (الكلية). وهذا يدل على تشابه مستويات

إدراك أعضاء هيئة التدريس، لفاعلية القرارات المتخذة ومجالاتها، بغض النظـر عـن الكليـة التابعين لها ولربما، يقود هذا إلى فهم أن الأقسام الأكاديمية، في هذه الجامعات، تمـارس نفـس السلوك الإداري، بغض النظر عن الكلية، لأنها في النهاية محكومة بسياسات الجامعة وتوجهات الإدارة الجامعية في هذه الجامعات، ما يعني أن: الإدارة الجامعية، قد تلزم الكليات فيها بانتهاج نهج معين، أو لربما توجيه الأقسام نحو منحى معين وبالتالي ولّد نمطيـة فـي التعامـل مـع القرارات، وكيفية توجيهها بما لا يتعارض مع توجهات الإدارة الجامعية.

2. متغير الرتبة الأكاديمية

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لفاعلية القرارات المتخذة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		مدرس		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في اتخاذ القرار	3.81	0.38	4.13	0.36	3.81	0.64	3.71	0.57	1.30	0.28
القيادة	3.64	0.46	4.03	0.61	3.78	0.65	3.72	0.57	0.76	0.52
التمكين	3.74	0.57	4.08	0.66	3.82	0.68	3.91	0.74	1.11	0.06
الثقافة التنظيمية	3.92	0.44	4.19	0.44	3.75	0.64	3.73	0.70	1.09	0.36
فاعلية اتخاذ القرار ككل	3.77		4.11		3.79		3.72		1.14	0.33

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α= 0.05) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككـل. هذه النتيجة، تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، لمجالات فاعلية اتخاذ القرار ككل فيما يتعلق بمتغير الدراسة الوظيفي (الرتبة الأكاديمية).

وهذا يدل على توحد وجهات نظر عينة الدراسة في إدراكهم لدرجة فاعليـة القـرارات المتخذة، وقد يشير ذلك إلى الثقافة التنظيمية لهذه الجامعات وما تتطلبـه مـن قـيم ومعتقـدات

مشتركة، توحد وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.وقد يكون الأمر مرتبطاً ببيئة العمل؛ التي قد تعزز عند أعضاء هيئة التدريس، توجها أكثر واقعية من فهم للظروف المادية وغير المادية، التي تمر بها الجامعات وبالتالي شكّل ذلك تجانسا، وبنسبة كبيرة في التعامل مع الأمور داخل الأقسام الأكاديمية، في مجال القرارات المتخذة في القسم، وهذا قد يؤدي إلى تماثل ومن غير اتفاق مسبق، حول سياسة القسم الأكاديمي وقرارات مجلسه.

3. متغير الخبرة

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		أكثر 10سنوات		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المشاركة في اتخاذ القرار	3.72	0.55	3.75	0.59	3.82	0.64	0.33	0.72
القيادة	3.76	0.57	3.67	0.55	3.88	0.67	1.64	0.20
التمكين الإداري	3.71	0.66	3.58	0.55	3.66	0.86	0.96	0.09
الثقافة التنظيمية	3.78	0.66	3.68	0.64	3.89	0.86	1.18	0.31
فاعلية اتخاذ القرار ككل	3.75		3.70		3.86		0.87	0.42

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (α= 0.05) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، في جميع المجالات. هذه النتيجة تشير أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات فاعلية اتخاذ القرار فيما يتعلق بمتغير الدراسة الوظيفي (الخبرة).وهذا قد يكون عائدا إلى المناخ السائد داخل الأقسام الأكاديمية، والتوجه فيها؛ بحيث لا يكون هنالك مجال يعزز دور الخبرات القديمة أو حتى تشجيع الخبرات الحديثة المتحمسة للعمل، والبحث العلمي، والتطوير، والابتكار، والمنافسة، بين الأقسام والتي تبرز أهمية كلا من الخبرات والحماسة لذوي الخبرات الحديثة.

4. متغير الجامعة

الجدول(13)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار	22.353	5	4.471	8.867	*.000
	187.552	372	.504		
	209.905	377			
الثقافة التنظيمية	6.658	5	1.332	2.832	*.016
	174.950	372	.470		
	181.608	377			
التمكين	3.554	5	.711	1.679	.139
	157.483	372	.423		
	161.037	377			
القيادة	5.037	5	1.007	1.964	.083
	190.867	372	.513		
	195.905	377			

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) تعزى لأثر متغير الجامعة في مجالي (التمكين، والقيادة)، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجامعة في مجالي (المشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية). وقد يدل ذلك على قلة تفعيل مفهوم التمكين ونشر ثقافته داخل الأقسام الأكاديمية بنفس مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية ، وهذا مرتبط مباشرة بنمط القيادة الذي يسود داخل القسم الأكاديمي؛ فالقيادة بالتمكين هي التي تمكن الأفراد تمكيناً حقيقياً. أما المشاركة في اتخاذ القرار فربما أنها أصبحت ثقافة داخل القسم الأكاديمي، للشعور من الجميع بأهميتها.

لذلك تم القيام باختبار (شيفية) للمقارنات البعدية لمعرفة الفروقات الإحصائية كالآتي:

الجدول(14)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر متغير الجامعة

		المتوسط الحسابي	الأردنية	اليرموك	آل البيت	إربد الأهلية	جدارا	جرش الأهلية
المشاركة في اتخاذ القرار	الأردنية	3.72		*.15				
	اليرموك	4.25						
	آل البيت	4.19		*.16				
	إربد الأهلية	3.94		*.13				
	جدارا	3.65						
	جرش الأهلية	3.77		.17	.32			
الثقافة التنظيمية	الأردنية	3.79		*.09				
	اليرموك	3.91						
	آل البيت	3.74						
	إربد الأهلية	3.56						
	جدارا	3.77		.04				
	جرش الأهلية	3.89		*.39	.48			

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين لنا من الجدول (14) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين جامعتي اليرموك والجامعة الأردنية وآل البيت واربد الأهلية ، وجاءت الفروق لصالح جامعة اليرموك في مجال المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس، في هذه الجامعات، أكثر إدراكاً لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، ولصالح جامعة اليرموك ذات المتوسط الأعلى.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين جامعتي اليرموك وجرش الأهلية والجامعة الأردنية ، وجاءت الفروق، لصالح جامعة اليرموك أيضاً في مجال الثقافة التنظيمية. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، أكثر إدراكاً لأهمية مفهوم الثقافة التنظيمية.

بعد هذه النتيجة يمكننا أن نوجز الإجابة على السؤال الثاني بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، لفاعلية القرارات المتخذة في الجامعات تعزى لمتغيرات الدراسة كلها، وعند جميع المجالات باستثناء متغير الجامعة عند مجالي المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية، لذا أجري اختبار مقارنة لفاعلية القرارات المتخذة في الجامعات الأردنية (رسمية و خاصة) لبيان هذه الفاعلية ودرجتها وذلك كما في الجدول (15) التالي:

الجدول(15)

المتوسطات الحسابية والتكرارات للعلاقة بين الجامعات الرسمية والخاصة

الجامعة	المتوسط الحسابي	التكرار	الانحراف المعياري	درجة الخطأ في المتوسط الحسابي
رسمية	3.77	263	0.91	0.21
خاصة	3.69	115	0.89	0.94
الكلي	**3.73**	**378**		

من هنا يتبين أن القرارات المتخذة، في الجامعات الأردنية، ذات فاعلية أفضل لصالح الجامعات الرسمية، وذلك من المتوسط الحسابي الذي ظهر لدينا والبالغ (3.77)، رغم تقارب المتوسطات الحسابية، إلا أن هناك فاعلية أفضل للقرارات المتخذة في الجامعات الرسمية وهذا أيضاً يدل على حرص رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس بالمضي قدما للوصول لأفضل القرارات الرشيدة والهادفة.

السؤال الثالث: ما العقبات التي تواجه اتخاذ القرارات كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال: تم إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من رؤساء الأقسام في الجامعات المعنية مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث في استدلالة للأسئلة التي تم طرحها، على فقرات الاستبانة، التي حازت على اقل المتوسطات الحسابية في كافة مجالات الدراسة، والمتضمنة في الجدول (16) التالي:

الجدول (16)

الفقرات ذات المتوسطات الحسابية الأدنى ضمن مجالات الاستبانة

الرتبة	الفقرات ذات المتوسطات الحسابية الأدنى	المتوسط الحسابي
1	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الإبداعية.	3.51
2	يهتم القسم بتطوير الموارد البشرية والحرص على رفع معنوياتهم.	3.54
3	يمتلك معظم أعضاء القسم المبادرة الفاعلة.	3.60
4	يوجد وضوح وترتيب منظم لإجراءات العمل الداخلية للقسم.	3.63
5	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.	3.66
6	يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي.	3.68
7	تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لانجاز أعمالها.	3.69

وقد تم صياغة عدد من الأسئلة، تتعلق بهذه الفقرات، والتي تم طرحها على رؤساء الأقسام في الجامعات مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث في سؤاله الصياغة التالية:

الجدول(17)

الأسئلة المصاغة حول الفقرات ذات المتوسطات الأدنى

الرتبة	الأسئلة المصاغة من قبل الباحث
1	ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟
2	ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟
3	ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس وانعكاسها على بيئة العمل؟
4	برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل والمستخدم في إدارة جلسات مجلس القسم، وهل هناك نمط معين تفضله؟
5	كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد، وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأقسام؟
6	ما أهم العقبات التي تواجه صنع القرار في القسم لديكم؟
7	ما أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات في القسم؟

حيث تم التعرف إلى عدد من العقبات (رئيسية وفرعية)، وهي الفقرات التي حازت على اقل متوسط حسابي، وتم توجيه بالإضافة إلى ذلك سؤالاً فرعياً عن أهم العقبات الأخرى التي تواجه صناعة القرار في الأقسام الأكاديمية، فكانت الإجابات كما في الجدول (18) فيما يلي:

الجدول(18)

التكرارات والنسب المئوية لأهم العقبات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الرتبة	أهم العقبات الرئيسية التي تواجه صناعة القرار	التكرار	النسبة %	الدرجة
1	عدم التركيز بشكل كافي على استخدام الأسلوب التشاوري وبشكل مستمر.	8	%30.8	مرتفعة
1	عدم اهتمام إدارة الجامعة بشكل كافي لتمكين الأقسام في التحكم بالموارد وحرية التصرف.	8	%30.8	مرتفعة
3	قلة المبادرة من أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم في القسم.	5	%19.2	متوسطة
4	قلة اهتمام القسم بالموارد البشرية.	4	%15.3	متوسطة
5	تدني مستوى التعاون بين رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس.	1	%3.9	متدنية
	المجموع الكلي	26	%100	
الرتبة	**أهم العقبات الفرعية التي تواجه صناعة القرار**	**التكرار**	**النسبة %**	
1	الضغوطات الاجتماعية والواسطة والأعراف السائدة.	8	%20.5	متوسطة
2	الأنظمة والتعليمات والقوانين.	6	%15.4	متوسطة
2	قلة تواصل الأقسام فيما بينها ورئاسة الجامعة.	6	%15.4	متوسطة
4	اختلاف القدرات الأكاديمية وعدم تعميم تجارب ناجحة لبعض الأقسام.	5	%12.8	متدنية
4	عدم الشعور بجدية القرارات ومركزيتها في الجامعة.	5	%12.8	متدنية
5	الثقافة التنظيمية والشخصية والوطنية.	4	%10.3	متدنية
6	الأسلوب القيادي لرئيس القسم وعدم الانتماء والولاء للقسم.	3	%7.7	متدنية
7	اهتمام الجامعة بالجوانب المادية على حساب جوانب أخرى.	2	%5.1	متدنية
	المجموع الكلي	39	%100	

من خلال الجدول(18) تبين أن أهم العقبات الرئيسية التي تواجه صناعة القرار في مجالس الأقسام الأكاديمية انحصرت بين العقبتين "عدم التركيز بشكل كافي على استخدام الأسلوب التشاوري وبشكل مستمر" و"عدم اهتمام إدارة الجامعة بشكل كافي لتمكين الأقسام في التحكم بالموارد وحرية التصرف"، بتكرار(8) وبنسبة مرتفعة (30.8%) بين النسب، بينما كانت أهم العقبات الإضافية الأخرى، قد جاءت في "الضغوطات الاجتماعية والواسطة والأعراف السائدة" حيث جاءت بأعلى نسبة تكرار بلغت (20.5%) بدرجة متوسطة تلتها في المرتبة الثانية العقبتين: "قلة تواصل الأقسام فيما بينها ورئاسة الجامعة" و"الأنظمة والتعليمات والقوانين"، وقد

حازتا على نسبة تكرار بلغت (15.4%) بدرجة متوسطة، بينما جاءت العقبة التي تنص على "اهتمام الجامعة بالجوانب المادية على الجوانب الأخرى" كأقل عقبة بين العقبات كافة وبنسبة تكرار بلغت (5.1%) بدرجة متدنية.

3. **السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟** للإجابة على هذا السؤال: تم اعتماد المقابلات كذلك، حيث تم توجيه سؤال صريح لرؤساء الأقسام الذين تمت مقابلتهم وهو "ما أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات في مجلس القسم"؟ وقد تم التوصل للعديد من الحلول التي تم استخلاصها من إجابات رؤساء الأقسام مبينة في الجدول (19) التالي:

الجدول(19)

التكرارات والنسب المئوية لأهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الرتبة	أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات المتخذة	التكرار	النسبة %
1	الاتصال الفعال على مستوى الكليات والأقسام.	5	%12.5
1	البعد عن التحيز والشخصنة في التعامل وتفعيل المسائلة القانونية.	5	%12.5
3	تدريب أعضاء هيئة التدريس على الأمور الإدارية.	4	%10.00
3	عدم المركزية في القرارات.	4	%10.00
5	تعميم التجارب الناجحة وتشجيعها.	4	%10.00
6	عدم تقييد القسم ومنحه حرية التصرف.	3	%8.5
6	الاستمرار في تفعيل الثقافة التنظيمية على مستوى الكليات والأقسام.	3	%8.5
6	الاستمرار في التركيز على استخدام الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات.	3	%8.5
6	احترام إدارة الجامعة للقرارات المتخذة من قبل مجالس الأقسام.	3	%8.5
6	تفعيل النشاطات الاجتماعية على مستوى الجامعة ككل.	3	%8.5
11	تفعيل مفهوم التمكين بشكل أوسع والمعرفة والدراية بكافة القوانين.	2	%5.00
12	جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة.	1	%2.5
	المجموع الكلي	40	%100

من خلال الجدول (19) تبين أن: أكثر الحلول تكـراراً مـن وجهـة نظـر رؤسـاء الأقسام هو الحل الذي ينص على "الاتـصال الفعـال علـى مـستوى الكليـات والأقـسام" و "البعد عن التحيز والشخصنة في التعامـل وتفعيـل المـساءلة القانونيـة" حيـث حـاز كـلا المقترحين علـى تكـرار(5) بلغـت ونـسبة (12.5%)، يليـه تعمـيم التجـارب الناجحـة وتشجيعها وتدريب أعضاء هيئة التدريس علـى الأمـور الإداريـة و عـدم المركزيـة فـي القرارات بنـسبة(10.00 %)، يلـي ذلـك الفقـرات ذات التكـرار (3) وبنـسبة (8.5%) ، ويرى رؤساء الأقسام أن جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة مـن اقـل الحلـول المقترحـة لديهم، وذلك كما تبين من نسبة تكرارها البالغ (2.5%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

سعت هذه الدراسة، إلى الكشف عن درجة فاعلية القرارات المتخذة، في مجالس الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد أظهرت الدراسة أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة على الأداة ككل، وبمتوسط حسابي: (3.86) وقد يعزى ذلك، إلى المشاركة العالية لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، الذي قد يعزى إلى انه يسود هذه الأقسام جو من المشاركة في اتخاذ القرار وتفهم لرؤساء الأقسام، لأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار، وكذلك قد يكون السبب وجود مناخ مريح في الأقسام يسوده العمل الجماعي، ووجود ثقافة تؤكد أهمية المشاركة في عملية صناعة القرارات، وكذلك لكون إدارة القسم إدارة انتقالية وبشكل دوري كل عام أو عامين ما يجعل رؤساء الأقسام أكثر قرباً من أعضاء هيئة التدريس لما فيه مصلحة القسم الأكاديمي.

وقد أظهرت الدراسة أن أعلى مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.98) ولربما، قد يعزى ذلك إلى إدراك أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس، وكذلك رؤساء الأقسام؛ حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار تنطوي على توفير بدائل وحلول في عملية صناعة القرار وهذا يتأتى من إتباع الطريقة العلمية، واستغلال الخبرات، وحماس الأعضاء في القسم الأكاديمي، وقد يبرز هذا الفهم وهذا التوجه، من وجود ثقافة تنظيمية واعية، داخل القسم الأكاديمي والتي تدعمها وتعززها رئاسة القسم،وقد يعزى ذلك إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالمسؤولية والأهمية.

أما المجال المتوسط فكان مجال "القيادة" و مجال "التمكين" حيث جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وعلى الترتيب بمتوسط حسابي (3.81 ، 3.87)، وقد يعزى ذلك إلى وضوح أهمية مفهوم التمكين وضرورته للإدارات الحديثة، حيث أنه واضح بالشكل الكافي لمعظم الأعضاء في الأقسام الأكاديمية، فقيادة القسم تقوم بتفعيله، ونشر ثقافته بين أعضاء القسم الأكاديمي، فقد يكون محاولة نشر ثقافته التمكين داخل القسم هو السبب في تفعيله وربما يكون أحد الأسباب، توفر التعزيز المشجع على الابتكار والمبادرة ودعم القسم لأصحاب المبادرات الفعّالة.

أما مجال "القيادة "والذي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.87)، فلربما قد يعزى ذلك إلى الخبرة لدى رؤساء الأقسام في الجوانب الإدارية، وهذا قد يولد رضا لدى أعضاء هيئة التدريس، عن الأسلوب المستخدم في إدارة الجلسات، وربما يكون الأمر مرتبط بالصفات الشخصية لرئيس القسم الأكاديمي، وطريقة تواصله مع أعضاء هيئة التدريس، وبناء علاقات طيبة معهم، مما يشجعهم وهذا يجعل العمل بروح الفريق مفعّلاً داخل القسم الأكاديمي، كما أنه قد يكون السبب في ذلك، استخدام الأسلوب العلمي بشكل مستمر في صناعة القرار، والذي إن استخدم يرضي الأعضاء في القسم، وقد يرجع السبب إلى توفير معلومات كافية من قبل رئاسة القسم للأعضاء بحيث يكون تصورهم للقرار بشكل واضح وصحيح.

وبالنسبة للمجال الأخير والذي جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، وهو مجال"الثقافة التنظيمية" وبمتوسط حسابي (3.76)، وفي أقل المجالات الأربعة وقد يعزى ذلك إلى: وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية، لدى كثير من أعضاء هيئة التدريس، مع ممارسة رئاسة القسم تفعيل ثقافة التعاون الجماعي، ولربما الاهتمام في الأقسام الأكاديمية لرفع الروح المعنوية للأعضاء داخل القسم، وقد وافقت هذه النتيجة دراسة خوين (2009) ودراسة اندراوس (2006) ودراسة مهنا (2006) في فاعلية القرارات وقد يعزى ذلك إلى تشابه

الظروف في هذه الجامعات والتطور في أساليب الإدارة فيها و خالفت دراسة مالك وبركات (1992) وهذا قد يعزى إلى اختلاف الظروف في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وتحديث الأساليب الإدارية والقيادية النابعة في الجامعات الأردنية .

المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار والذي جاء في المرتبة الأولى، بلغت أعلى الفقرات الفقرة (10)، وبمتوسط حسابي (4.31) وبدرجة مرتفعة، والتي نصها: "تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة" يليها الفقرة (7)، بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص "تعطي المشاركة في اتخاذ القرار أهمية لأعضاء هيئة التدريس" يليها الفقرة (6) والتي تنص " تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على إيجاد علاقات بين أعضاء القسم الأكاديمي ". وقد يعزى ذلك إلى الميل لدى أفراد العينة، لاتخاذ القرار بالمشاركة، ونظرتهم الإيجابية للمشاركة في القرار، وكذلك قد يكون السبب؛ أن مستوى ممارسة النشاطات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، مرتفع في الأقسام الأكاديمية، وقد يعزى السبب أيضاً، إلى الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس، تجاه القسم وبالتالي الجامعة، ولأن المشاركة في اتخاذ القرار تشعر أحياناً بالإنجاز، وتمكّن أعضاء هيئة التدريس من إبداء وجهه نظرهم، وتقوي ارتباطهم بالعمل، وقد يعزى السبب أيضاً؛ إلى رغبة رؤساء الأقسام إشراك أعضاء هيئة التدريس، على أساس من التعاون والاحترام المتبادل. أما بقية الفقرات والتي انحصرت متوسطاتها الحسابية بين(4.08-3.82) وبدرجة مرتفعة وهذا قد يعزى إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات. أما الفقرة (13)، التي جاءت بمتوسط حسابي (3.66)، وبدرجة مرتفعة والتي نصها"تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها". وربما يعزى السبب في ذلك؛ إلى أسلوب رئيس القسم في إدارة الجلسات والذي يتضمن النقاش، ثم التصويت على القرار وليس بالضرورة أن تتم الموافقة

الجماعية عليه إن لم يكن مستحيلاً.وقد وافقت هذه الدراسة دراسة مهنا(2006)، ودراسة فلاته(2010)، ودراسة عمري (Omari,2007)، ودراسة (Miller,2001)، وهذا قد يعزى إلى التشابه في ظروف الدراسة وكذلك التشابه في أسلوب القيادة في هذه الجامعات خاصة أنها توجد ضمن نفس المنطقة الإقليمية. وقد خالفت دراسة الدخيل(2008)، ودراسة رريسب الله(2013)، ودراسة العمري(2002)، ربما لاختلاف الظروف والمجالات التي تناولتها الاستبانة ولربما أسلوب القيادة المستخدم في هذه الجامعات.

المجال الرابع: القيادة: وقد جاء مجال القيادة في المرتبة الثانية، بين المجالات وبمتوسط حسابي (3.87)، وبدرجة مرتفعة؛ حيث جاءت الفقرة (43)، والتي نصها "يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق داخل مجلس القسم" وبمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، في المرتبة الأولى، يليها الفقرة (46) والتي نصها "يتبنى رئيس القسم القرارات التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم" وبمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (49) والتي نصها " يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه وبمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (42) والتي نصها " يعمل رئيس القسم على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس القسم " وبمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة ، يليها الفقرة (44) ، والتي نصها " يعمل رئيس القسم على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس القسم" وبمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة مرتفعة ، يليها الفقرة (50) ، والتي نصها " يستخدم رئيس القسم الخطوات العلمية في صنع القرار الإداري داخل المجلس " وبمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة مرتفعة، أما بقية الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.90-3.75) وبدرجة مرتفعة، وربما قد يعزى ذلك إلى أن؛ الأداء في المجال الإداري، والفني لرؤساء الأقسام مرتفع، وأن هنالك قناعة لدى رؤساء الأقسام بأهمية دورهم، كدافع ومحفز لأعضاء هيئة التدريس نحو

العمل الإيجابي في القسم حيث أن أكثر أدوار رؤساء الأقسام فاعلية أنه، يتواصل بفاعلية وربما يكون أن القاسم المشترك في الأقسام الأكاديمية هو جو الاحترام والثقة المتبادلة بين رئيس القسم والمرؤوسين، وغلبة الموضوعية وروح الفريق على العلاقات بينهم، وكذلك ربما اعتمد أسلوب التصويت في مجالس الأقسام كطريقة لاتخاذ القرارات التي يتم تبنيها بطريقة علمية. أما الفقرة (40)، والتي نصها "يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة، وربما قد يعزى السبب في ذلك إلى أن، مستوى قدرات رؤساء الأقسام والتي تعتبر كبيرة في مجال استخدام السلطة والموضوعية، والمرونة، وفهم الآخرين، وقد يكون الأمر ناتج عن الخبرة الإدارية لدى رؤساء الأقسام، كما قد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بالبعد الوظيفي (بعد المهمة) بشكل أعلى من اهتمامهم بالبعد الإنساني (العلاقات) حيث أن؛ استخدام النمط الإنساني يرفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، فإذا انخفضت الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، يتطلب ذلك، ضرورة الاهتمام بتشجيع النمط الديموقراطي الإنساني، وقد وافقت هذه الدراسة، دراسة (Jaskyte,2004)، والذي قد يعزى إلى تشابه النمط القيادي وقد خالفت دراسة عليمات(2003) والذي قد يعزى إلى التطور في أساليب القيادة لدى قيادات الأقسام الأكاديمية.

المجال الثالث: التمكين، جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.81)، وبمستوى مرتفع، وبتحليل المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت الفقرة (37) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة ، والتي نصها "يمكّن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة، يليها الفقرة (35) وبمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة والتي نصها "يثق القسم في مقدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ" يليها الفقرة (33) وبمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة مرتفعة والتي نصها " يوفر القسم أحدث الأبحاث

والكتب ذات العلاقة بمجال التخصص" يليها الفقرة (34) وبمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة والتي نصها "يمنحني القسم المرونة للتصرف في أداء مهامي" يليها الفقرة (38) وبمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة و نصها "يدعم القسم أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مبادرات مدروسة" وربما قد يعزى ذلك إلى؛ شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة مثل: دقة المعلومات، وتوافرها، وشيوع ممارسة مفاهيم التمكين في المجال الأكاديمي، وكذلك ممارسة السلوك القيادي، الذي يمثل تمكين الأفراد؛ حيث أن القادة الذين يمتلكون صفات استثنائية يعملون بروح الفريق، وبناء رؤية مشتركة مع أعضاء القسم، من خلال الثقة، والتمكين، وربما قد يكون لدى رؤساء الأقسام قناعة بأن أسلوب التمكين يمكن من خلاله إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وكذلك قد يعزى ذلك إلى أن تمكين أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار؛ حيث يمكّنهم ذلك وبشكل متكرر من الحصول على المعلومات التي يمتلكها رؤساء الأقسام. أما بقية الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية مابين (3.82-3.71) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (27) ونصها "تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لإنجاز أعمالها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة وربما قد يعزى السبب في ذلك إلى؛ وجود بعض المركزية لإدارة الجامعة حيث أنها تمنح الأقسام حرية محدودة ولكنها في حقيقة الأمر تتدخل بشكل مباشر أو غير مباشر بحجة الوضع المالي، والاقتصادي للجامعة؛ فالسلوك القيادي له أثر في السياسات التي تنتهجها الجامعات ممثلة بإدارتها، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى؛ أن ممارسة التمكين يكون في بعض المجالات الإدارية ضمن حدود معينة، وربما يكون من الأسباب الاهتمام والحرص الشديد من قبل رئاسة الجامعة بالقضايا المرتبطة بالإدارة، والتمويل، وعدم وجود نموذج قيادي يستند إلى رؤية مشتركة، وبيئة من الثقة، والذهنية التي تدعم الإقدام والمجازفة، وقد وافقت هذه الدراسة،

دراسة القاضي(2009) ودراسة اندراوس (2006) وقد يكون سبب ذلك تشابه مجتمع الدراسة حيث كانت هذه الدراسات على الجامعات الأردنية وقد خالفت دراسة العساف (2006) وقد يكون السبب تطور تفعيل مفهوم التمكين واختلاف الظروف التي أجريت فيها هذه الدراسة.

المجال الثاني: الثقافة التنظيمية، والذي جاء في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (3.76)، وهو مرتفع جاءت الفقرة (23)، والتي نصها "يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" وبمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة(18) ونصها " يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمل الجماعي" وبمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة مرتفعة ،يليها الفقرة(24) ونصها " يوجد توازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات للأقسام. " وبمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، أما بقية الفقرات فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.84-3.75) وبنسبة مرتفعة، وربما قد يعزى السبب في ذلك؛ إلى تأثير تعلم الثقافة التنظيمية على العلاقات في القسم الأكاديمي، حيث يؤثر ذلك على التزام العاملين في القسم بشكل كبير، وإدراك أهمية ذلك بالنسبة للقسم الأكاديمي، وقد يعزى ذلك أيضاً؛ إلى ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتماثل في تحقيق الهدف، واختلاف أعضاء هيئة التدريس في بذل أعلى مستوى، من الجهود في القسم الأكاديمي، وربما قد يعزى السبب إلى؛ قناعة القيادة الأكاديمية في الأقسام، أن نجاح القيادة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية، بواسطة فهمها، وتشكيلها، وفرضها بما يتوافر مع المتطلبات الداخلية، والخارجية للبيئة المحيطة، حيث يركز القائد "رئيس القسم" على عمل الفريق، وعلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهذه آلية ربما تأثيرها يكون فعّالاً في القسم الأكاديمي. وجاءت الفقرة (17) ونصها " يوجد وضوح وترتيب منظم لإجراءات العمل الداخلية للقسم" وبمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (21) ونصها " يمتلك معظم

أعضاء القسم المبادرات الفعالة " وبمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة (22) ونصها" يهتم القسم بتطوير الموارد البشرية والحرص على رفع معنوياتهم" وبمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة (25)، ونصها "تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة مرتفعة، وربما قد يعزى السبب؛ إلى الوضع الاقتصادي والمالي، الذي تتخذه إدارات الجامعات ذريعة لذلك وقد يعزى السبب إلى؛ قلة تفعيل النمو والإبداع بالشكل الكافي، والتي تشمل مرونة وتلقائية الإجراءات؛ حيث أن مؤسسات التعليم العالي التي يسود فيها قيم مفعلة للنمو والإبداع، والتي تشمل مرونة وتلقائية في الإجراءات، هي التي تطبق الإبداع أكثر من غيرها.وقد وافقت هذه الدراسة دراسة خوين (2009) وكذلك وافقت دراسة الخشالي والتميمي(2008)، وقد يعزى ذلك إلى وجود تفعيل لمفهوم الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في اتخاذ القرارات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الكلية، الجامعة، سنوات الخبرة)"؟ لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ما يعني ذلك تماثل الكليات العلمية الطبيعية والفيزيائية والعلمية الإنسانية والاجتماعية، وأعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، وسنوات الخبرة أقل من خمسة سنوات، ومن خمسة سنوات إلى عشر سنوات، وأكثر من عشر سنوات ، في فاعلية اتخاذ القرارات،أما متغير الجامعة في مجالي (التمكين والقيادة) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما مجالي (المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية) فأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد أظهر اختبار شيفيه لمجال المشاركة في اتخاذ القرار؛ أن الفروق جاءت لصالح جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وآل البيت، واربد الأهلية ، ولصالح جامعة اليرموك؛ ذات أعلى متوسط

حسابي، وربما يعزى سبب ذلك إلى أن؛ أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات أكثر إدراكاً لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وأكثر اهتماماً في هذا المجال. وكذلك قد يكون السبب أن؛ أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ذات أعلى متوسط حسابي أكثر إحساساً بالمسؤولية وأكثر اهتماما في المشاركة في اتخاذ القرار؛ حيث أن جامعة اليرموك تعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس من خلال مركز الجودة والتطوير.

أما في مجال الثقافة التنظيمية ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، لصالح جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة جرش الأهلية ولصالح جامعة اليرموك ذات أعلى متوسط حسابي، وقد يعزى ذلك إلى أن تفعيل الثقافة التنظيمية بشكل داعم في الأقسام الأكاديمية لجامعة اليرموك يعود لإدراك رئاسة الأقسام وأعضاء هيئة التدريس فيها لدور الثقافة التنظيمية في رشد القرارات، وكذلك قد يعزى ذلك إلى شيوع مفهوم الثقافة التنظيمية في أقسام جامعة اليرموك أكثر من غيرها.ولدى مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغير الجامعات الرسمية، والخاصة بالنسبة لفاعلية القرارات،أظهرت الدراسة أن القرارات في الجامعات الرسمية، ذات فاعلية اكبر وبمتوسط بلغ (3.77)، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الرسمية تضم أعضاء هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية، وخبرات طويلة، وإعداد أكبر، من الجامعات الخاصة، وهذا يثري القرارات ويجعلها أكثر رشدا. وقد يكون السبب أيضا وجود تدريب لأعضاء هيئة التدريس، ورؤساء الأقسام، على جوانب إدارية، وقيادية وكذلك شعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار الوظيفي أكثر من الجامعات الخاصة، التي تميل إلى تعيين أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرات قليلة، وبأعداد محدودة، والسبب مادي في أغلب الحالات، وهذا ينعكس على حوافزهم المادية، ورواتبهم، مما يقلل مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي دافعيتهم نحو المشاركة والإبداع.

وبالرجوع إلى الجدول (4) والذي يمثل التكرارات، للمتغيرات الوظيفية نلاحظ أن:

متغير الجامعة كان أغلب المستجوبين من جامعة اليرموك حيث بلغ عددهم (107) بنسبة (28.3%) وربما يعزى السبب إلى أن برنامج الدكتوراه لهذه الرسالة يطرح من قبل جامعة اليرموك، وأما لمجموع الجامعات الرسمية حيث بلغ عدد المستجوبين (263) بنسبة (69.6%) مقابل (115) وبنسبة (30.4%) للجامعات الخاصة وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن؛ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية أكثر من الجامعات الخاصة.

أما متغير الرتبة الأكاديمية: أغلب المستجوبين من رتبة أستاذ مساعد حيث بلغ عددهم (129) وبنسبة (34.1%) وربما يعزى السبب لأن المستجوبين برتبة أستاذ مساعد أكثر ميلاً واهتماماً بالبحث العلمي، حيث لا زالت أمامهم فرصة للترقي وقد يعزى السبب إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة برتبة أستاذ مساعد حيث أن الجامعات الخاصة تعيّن أعضاء هيئة تدريس من هذه الرتبة.

أما متغير الكلية فكانت الاستجابة أكثر لصالح الكليات العلمية، حيث بلغ العدد (193) وبنسبة (51.1%) وهذه النسبة ليست بعيدة عن الكليات الإنسانية، حيث بلغ العدد (185) وبنسبة (48.9%) وربما يعزى السبب إلى أن، توزيع الاستبانات كان بالتساوي وأيضاً قد يعزى ذلك إلى أن الكليات العلمية أكثر دقة والتزاماً من الكليات الإنسانية.

وأما متغير سنوات الخبرة، فكانت الاستجابة لصالح خمس سنوات فأقل، حيث بلغ عدد المستجوبين (133) وبنسبة (35.2%) وربما يعزى السبب إلى أن، المستجوبين من فئة خمس سنوات فأقل هم الأحدث تعييناً، وبالتالي رتبتهم أستاذ مساعد وهذا ما لوحظ في مجال الرتبة الأكاديمية في الجامعات وبالتالي هم أكثر ممارسة وإقبالا على البحث العلمي، بعكس غيرهم ممن لهم خبرات أطول، حيث يكونوا أكثر انشغالاً وأقل رغبة.

وللإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه "ما العقبات التي تواجه اتخاذ القرار في الأقسام كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"؟ ومن خلال إجابة المبحوثين من رؤساء الأقسام كما في الجدول (17) تبين أن: أهم العقبات الرئيسية التي تواجه صناعة القرار في مجالس الأقسام الأكاديمية انحصر بين العقبتين " عدم التركيز بشكل كافي على استخدام الأسلوب التشاوري وبشكل مستمر" و"عدم اهتمام إدارة الجامعة بشكل كافي لتمكين الأقسام في التحكم بالموارد وحرية التصرف"، بتكرار(8) وبنسبة (30.8%) وقد يعزى ذلك إلى، قلة التميز في الصفات القيادية التي تميز القيادة في الإدارة الجامعية مثل: (الرسالة، المؤسسة، بناء الفريق، الإقدام على المجازفات، الثقافة التنظيمية، التمكين والثقة والاحترام المتبادل) فهذه الصفات، اعتبرت صفات مهمة لنجاح المؤسسات، ولا بد أن تكون القيادة على مستوى القسم أو الجامعة أو الكلية تستند إلى رؤية، وبيئة من الثقة، والبعد الأخلاقي المستند إلى: القيم، والتعاون، والإقدام، والمجازفة فمن المفيد تعزيزه لدى القيادات. كما وقد يعزى السبب في قلة تمكين الأقسام من قبل الإدارة الجامعية، إلى النظرة المادية، والوضع الاقتصادي ما جعل التحكم في كثير من الأمور، وضبطها أكثر، وتدخل أكثر، وليس أدل على ذلك من إجابة أحد رؤساء الأقسام على السؤال حول دور إدارة الجامعة في تمكين الأقسام حسب ما جاء في المقابلة (1) "لا يوجد تشجيع أو تفعيل لذلك ويعتبر هذا معيق ولا يوجد تفويض في التصرف والسبب حرص الجامعة على الجوانب المادية، وزيادة المصاريف المترتبة على ذلك، يعني: الوضع المالي والاقتصادي للجامعة يسيطر على ذلك".والملفت للنظر في بعض المقابلات أن بعض رؤساء الأقسام أجاب على سؤال دور الإدارة الجامعية في تمكين الأقسام من التحكم بالموارد وحرية التصرف قال: "هذا يحكمه العلاقة الشخصية لرئيس القسم مع عمادة الكلية والرئاسة وتوظيف العلاقات الشخصية لتحقيق مصلحة القسم، والأقدمية لرئيس القسم وخبرته مما عزز علاقاته في

هذا المجال" كما ورد في المقابلة (2) وهذا يدل على قلة تفعيل المؤسسية في العمل ومراعاة مصلحة العمل بغض النظر عن خبرة وأقدمية وعلاقات رئيس القسم، ما يعني أيضاً تهميش جزئي لبقية الأقسام التي لا يحظى رؤسائها بعلاقات طيبة مع العمادة أو الرئاسة.

أما فيما يتعلق بقلة استخدام الأسلوب التشاوري في الأقسام وقلة رضاهم عن الأداء أحيانا لعدم التركيز بشكل مستمر على استخدام الأسلوب التشاوري في الأقسام، حيث أنه يوجد علاقة بين أداء رئيس القسم لمسئولياته المهنية ورضا أعضاء هيئة التدريس. وبالنسبة للعقبات الأخرى والتي كانت "قلة المبادرة من أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم في القسم الأكاديمي" حيث جاءت بتكرار (5) وبنسبة (19.2%) فقد يعزى ذلك إلى: قلة الخبرات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك قد يعزى السبب إلى: وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس من رتبة أكاديمية متقدمة، وخبرات طويلة، وبالتالي قلة رغبتهم وميلهم للمبادرات، حيث أنه يوجد علاقة بين أداء رئيس القسم لمسئولياته المهنية ورضا أعضاء هيئة التدريس ، وهذا ما أشار إليه كثير من رؤساء الأقسام من أن معظم أصحاب الخبرات الطويلة أقل اهتماماً وميلاً للمبادرة. كما قد يعزى ذلك إلى كثرة أعداد أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد وهذا يرافقه اختلاف في المستوى الثقافي والميول والرغبات وهنا لا بد من التنويه إلى أن: عدد أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية للجامعات الرسمية يفوق وبشكل كبير إعدادهم في الجامعات الخاصة، ما يعني اختلاف وجهات النظر، والثقافات الفردية، وهذا يتطلب مجهودا كبيرا من رؤساء الأقسام لإدارة الجلسات، وإحداث توافق في وجهات النظر.

أما العقبات الإضافية الأخرى فأعلى نسبة كانت: (20.5%) وبتكرار: (8) والتي كانت في "الضغوطات الاجتماعية والواسطة والأعراف السائدة" وقد يعزى ذلك إلى ثقافة المجتمع؛ التي انتشرت فيها مثل هذه الأمور، وبالتالي يتعرض لها رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة

التدريس، وحتى رئاسة الجامعة، وهذا يدفع إلى المجاملات والخروج عن إطار المؤسسية في العمل، وهذا يشكل إعاقة وضغطاً لمتخذي القرارات.

أما العقبة التي تلتها فكانت "قلة تواصل الأقسام الأكاديمية فيما بينها والتواصل مع رئاسة الجامعة" والتي جاءت بتكرار (6) وبنسبة (15.4%) والأنظمة والتعليمات والقوانين بتكرار (6) بنسبة (15.4%). وقد يعزى ذلك إلى: عدم تفعيل الرؤية المشتركة، وبناء الفريق داخل كليات الجامعة، من قبل إدارة الجامعة، وعدم تركيز تلك الإدارة على هذه الجوانب، لقلة الاهتمام من تلك الإدارة، أو عدم الإدراك الكافي لأهمية ذلك في العمل المؤسسي، وكذلك قد يعزى ذلك إلى، اختلاف طبيعة الأقسام، وطبيعة اهتمامات قياداتها، والتركيز على استقلالية القسم، وعدم إظهار مشاكلة للآخرين.أما فيما يتعلق بالأنظمة والقوانين فقد يعزى السبب إلى قله مرونتها، والالتزام بها قد يكون حرفياً، أو أنها لا تجاري التغيرات في البيئة الداخلية، والخارجية، والتوجهات الحديثة في الإدارة. ولربما أحياناً قد يرافق ذلك المزاجية في تطبيقها أو عدمه. وكذلك الفقرات التي تلتها فكانت "عدم تعميم التجارب الناجحة لبعض الأقسام حيث جاءت بتكرار (5) وبنسبة (12.8%) وقد يعزى ذلك إلى عدم الاهتمام بهذا الجانب الذي يشكل جزءاً من ثقافة المؤسسة، وعدم شيوعه في الجامعة كحافز للأقسام الأخرى. أما عدم الشعور بجدية القرارات ومركزيتها في الجامعة والتي جاءت بتكرار (5) وبنسبة (12.8%) فهذا قد يعزى إلى أن التحكم بالقرارات يكون لإدارة الجامعة، وأنه ليس بالضرورة الأخذ بقرارات القسم دائما حيث يعني أن دور القسم احيانا هو تنفيذي فقط، وأن دور أعضاء القسم في اتخاذ القرارات يكون شكلياً في أغلب الأحيان.

وللإجابة عن السؤال الرابع: والذي نـــصه "ما الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات لمجالس الأقسام الأكاديمية التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"؟.ومن خلال إجابة رؤساء الأقسام كما في الجدول (18) تبين أن أكثر الحلول تكراراً من وجهــة نظــر رؤســاء والأقسام، هو الحل الذي ينص على "الاتصال الفعال على مستوى الكليات والأقسام" والبعد عن التحيز، والشخصنة في التعامل، وتفعيل المساءلة القانونية " حيث جاء كلا المقتــرحين بتكــرار (5) وبنسبة (12.5%) يليهما " تعميم التجارب الناجحة لبعض الأقسام على الأقسام الأخرى" و "تدريب أعضاء هيئة التدريس على الأمور الإدارية بتكرار (4) وبنسبة (10%) ثــم "احتــرام إدارة الجامعة للقرارات المتخذة من قبل مجالس الأقسام" والاستمرار في تفعيل مفهــوم الثقافــة التنظيمية على مستوى الأقسام والكليات و" والاستمرار في التركيز علــى اســتخدام الأســلوب التشاركي في اتخاذ القرارات" و"تفعيل النشاطات الاجتماعية على مستوى الجامعة ككل" أما أقل الفقرات تكراراً فكانت "جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونــة" بتكــرار (1) وبنــسبة (2.5%) ولربما يعزى ذلك إلى أن: المشكلة ليست في نفس التعليمات والقوانين وإنما في طريقة تطبيقها، وتفعيلها بالشكل الذي لا تصبح معه هذه الأنظمة والقوانين عائقاً في الأقسام.

التوصيات

وخلص الباحث إلى عدد من التوصيات هي:

1. تعزيز التواصل بين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية الواحدة وعلى مستوى الجامعة من خلال التنسيق بين هذه الأقسام والاطلاع على التجارب الناجحة والانجازات لكل قسم.
2. تعزيز نشر وبناء مفهوم الثقافة التنظيمية، والتمكين، داخل الأقسام والعمل بـروح الفريـق الواحد، من قبل قيادات العمادات، والأقسام، وإدارة الجامعة من خلال الدورات في مراكز الجودة والتطوير.
3. تعزيز استخدام الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات داخل القسم، والتأكيد على احتـرام هذه القرارات من قبل إدارة الجامعة، ومنح الأقسام حرية أكبر من خلال تفويض مزيـد من الصلاحيات لهذه الأقسام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إسماعيل، علي .(2007). **البناء التنظيمي للأقسام الأكاديمية الجامعية "الواقع والتصور"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

اندراوس، رامي .(2006). **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة الجامعة الأردنية. عمان الأردن.

بخاري، سلطان .(1994). أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل من جامعة أم القرى وجامعة عبد العزيز، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**،معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، عدد (31)،ص ص:5-30.

البداينة، ذياب والعضايلة، علي.(1996).قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية**، المجلد الثامن ،عدد1ص ص3-22.

بدر، حامد.(1983). *الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت*، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد الحادي عشر العدد (3)ص ص:5-75.

البستاني، المعلم بطرس.(1997). **محيط المحيط** بيروت مكتبة لبنان

بطاح، أحمد.(2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** دار الشروق، عمان، الأردن.

بطرس، سليم.(2009).**أساليب اتخاذ القرارات** دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ترغيني، صباح. **(2008).** ثقافة المؤسسة، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيفر، الجزائر.** تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 20-3-2013

جاد الرب، سيد.(2005).**السلوك التنظيمي**، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.

حريم، حسين.(2006). **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية – وظائف المؤسسة**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع – عمان، الأردن.

الخشالي، شاكر والتميمي، إياد.(2008).**الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة**، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل.(2009). **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.

خوين،سندس.(2009).الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، **مجلة الإدارة والاقتصاد** العدد 75، الجامعة المستنصرية، بغداد.ص ص:140-182.

الدخيل، عبدالله.(2000).**مستوى فعالية مجالس الأقسام الأكاديمية في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية** *faculty.ksu.edu.sa/ar* http//www تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 2013/3/10.

الدخيل، عبدالله.(2008). **درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بكليات المعلمين السعودية** http//www. *faculty.ksu.edu.sa/ar* . تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 2013/3/10.

رريب الله، محمد.(2013). واقع **المشاركة** في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ،**المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** ،العدد 11، المجلد السادس، جامعة وهران، الجزائر.ص ص:44-62.

الزعبي، دلال .(2004). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، **مجلة العلوم التربوية والنفسية لكلية التربية**، *المجلد الخامس ،العدد الثالث*، جامعة البحرين، البحرين.ص ص:305-341.

السكارنة، بلال.(2009).**التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسرح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السهلاوي، عبد العزيز والناجم، سعد.(1996). **المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كلية الزراعة والتربية في جامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري**، كلية التربية، مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.

شيحة، عبد المجيد والمسند، شيخة.(1994). كفاءة رئيس القسم الأكاديمي: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، **حولية كلية التربية**،جامعة قطر،العدد (11)، قطر. *ص ص:*17-44.

صبري، هالة .(2010).أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 6، العدد4.ص ص:445-475.

الصرايرة، محمد وعايش، محمد.(2003).**الاتصال التنظيمي إطار نظري**، جامعة اليرموك الأردن.

الصيرفي، محمد.(2003). **مفاهيم إدارية حديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد.(2007).**القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

الطراونة، سليمان.(2012). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث**، العدد السابع *والعشرون* .ص ص:97-132.

العبادي، هاشم والطائي، يوسف .(2011).**التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)**، دار اليازوري الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد المالك، حسن وبركات، سمير.(1992). **فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام في الكليات الجامعية:** مدخل لتطوير الإدارة الجامعية، **المؤتمر الثاني عشر** لرابطة التربية الحديثة: **السياسات التعليمية في الوطن العربي**، المجلد الأول، كلية التربية- جامعة المنصورة.ص ص:29-324.

عبد الموجود، محمد .(1983).الدراسات العليا: طبيعتها وإداراتها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية** العدد (19)، مصر.ص ص:151-169.

عبدالجبار، عادل .(2003). علاقة الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادي: دراسة على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للبنات http//faculty.ksu.edu.sa/profadel/default.aspx تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 15-4-2013.

العبيدين، بثينة.(2004).**العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العجمي، محمد .(2008).**القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العديلي، ناصر.(1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة،الرياض، السعودية.

العساف، حسين.(2006).التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العطية، ماجدة.(2003). سلوك المؤسسة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليمات، صالح.(2003). القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد الثالث والعشرون.ص ص:143-170.

العمري، بسام.(2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ،عمان، الأردن المجلد 29، العدد 2،ص ص 308-333.

العياصرة، علي.(2006).الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار مكتبة الحامد للتوزيع. عمان – الأردن.

الفايز، فايز.(2006).اتخاذ القرارات الإدارية وأنواعها ومراحلها. http//faculty .ksu .edu .sa/24936,/docl lib3 / farms / AlItems . aspx. تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 20 /4/ 2013.

الفراج، أسامة.(2011).نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول،ص ص:155-184.

فلاته، عائشة. (2010). **فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس**، كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.http// uqu.edu.sa/page/ar تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 15-4-2013.

القاضي، نجاح.(2009). **التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم**، أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة اليرموك اربد، الأردن.

القريوتي، محمد.(2003).**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة** دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قنديل، علاء .(2010).**القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، عمان، الأردن.

قنديلجي، عامر .(1999). **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**،عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

كرمللي، سلطان.(2005).**إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي**، ترجمة هيثم حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير وعبدالله، كفاية.(2009). درجة تأثير ثقافة التمكين (الفني والإداري) والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة ، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، مجلد 5 العدد 1. الأردن.ص ص:163-183.

كلالده، ظاهر.(2002).**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**. دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.

كنعان، نواف.(2007). **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

لفته، جواد.(2011).**الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي**. دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

محمد، محمد سعد. (2010). **أساليب القيادة وصنع القرار**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيـــع، القاهرة، مصر.

المرسي، جمال.(2006). **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية.

مرعي، فواز.(2008). **أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء المـــوارد البـــشرية فـــي شركات الصناعات الدوائية الأردنية**. أطروحة دكتوراة غير منـــشورة، جامعـــة عمـــان العربية للدراسات العليا، عمان _ الأردن.

مطر، سيف الإسلام.(1987). رئاسة الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العـــالي: دراســـة تحليلية لأدوار القسم الأكاديمي، **مجلة التربية الجديـــدة**، العـــدد الـــسادس، بيـــروت،ص ص:129-162.

ملحم، يحيى. (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. المؤسسة العربية للتنميـــة الإداريـــة. مصر الجديدة، مصر.

مهنا، إبراهيم.(2006). **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القـــرارات فـــي الأقـــسام الأكاديمية من وجهة نظر أعـــضاء الهيئـــة التدريـــسية فـــي الجامعـــات الفلـــسطينية**، *http//*.scholar.najah.edu/sites/default تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 20 /4/ 2013.

نجم، عبود.(2011). **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ياغي،محمد عبد الفتاح .(2010).**اتخاذ القرارات التنظيمية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Benzet. L.(1977). **The uses & ubuses of departments in academic departments by dean McHenry & asssoclates,** oplit.

Black,G & Gregresen,H.(1997).Partcipative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions, ***Human Relation,***vol.50 No7,pp.859-879.

Brain,j & Baek, Kyoo and Shim, Ji Hyum .(2010). **Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number:** 1072954 Registered office: Mortimer House, 37-41 Mortimer Street, London W1T 3JH, UK.

Civerol. Jhon .(2004). **people Empowerment: How to Guarantee success in Empowerment in initiatives.**

Clark, B.(1987).**The Academic Profession,** California, University of California Press, , pp. 11-12.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (**1988**).the empowerment process integrating theory and practice. ***Academy at management review...*** vol .13.No3pp.471-482.

Davies, H. & Mannon,R&Jacoba,R .(2007). Exploring the Relationship between senior. ***management team culture and hospital performance medical care research and review.*** Vol. 64. No.1,pp.48-85.

Edwards, L,Green, K., Lyons, C. (2002**)**. Personal empowerment *efficacy and environmental characteristics.* ***Journal of Educational Administration.*** 40 (1)pp.67-86.

Geory,G & Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model**. Empowerment in Organization**. MCB UP Ltd, vol.6 Iss: 2, pp.57-65.

Grzywinski, M .(1993). Academic Decision-Making at public colleges in new York at buffalo, dissertation, **abstracts international**, vol.54, No6, pp.20-66.

Harrington. F.(2001). **short cornings of conventional departments in academic departments by dean McHenry & asssoclates opcit**, pp. 53-54.

Hellawell, D & Hancock, N.(2001). A case study of the changing role of the academic hiddle manager in higher education: between hierarchical control & collegiality, **Research Papers in Education,** Volume 16, Number 2, 1, pp. 183-197.

Hensley ,R.(1998).**Case study of presidential leadership in selected Montana Higher Institutions (college presidents) un puplished doctoral dissertation,** montana state university, USA-1998

Honold,L.(1991). Areview of the literature on Employee Empowerment **,Empowerment in Organization,**5(4)pp.12-202.

Ivancevich, J. M & Matteson, J .(2002). **Organizational Behavior and Management**, Irwin, Mc Graw-Hill.

Jarrer, F& Zairi,M.(2002). Employee empowerment.Auk survey of trends and best practice Managerial. ***Audlting journal,*** 17(5)pp266-271.

Jaskyte. K .(2004). **transformational leadership organizational culture and innovate veness in non profite organization non profit management and leadership**. Vol. 15. Issue. 2.pp.153-168.

Jones ,GR .(2010). **organi zational theory, Design and change** 5th,ed, New jersey: pren rice Hall.

Koontz, H. & O Donnell, C. (2006). **principles of management** 5th ed. New York Mc Graw-Hill

Kreitner,R.(2003): **fundamentals of organizlationl Behavior,** first Canadian Edition.Mcgraw Hill Higher Education.

Maerten. N.(2001). the roles and responsibilities of Departmental Heads and chair persons in schools of education as perceived by Deans. ***Journal of education*** vol, 112. No. 2, pp 168-179.

Majia, L, Balkin, D & Cardy, R .(2005). **Management: people performances, change,** 2nd ed, New York Mc Graw Hill.

Michael, p.(2008). Emotional Intelligence and critical thinking Relation ships to transformational leadership, unpuplished doctoral dissertation university of phoenix North America.

Miller, M .(1999). The department chair as speaker of the house: shared authority in the community college department, ***journal of research & practice***, vol.(23), pp739-745.

Miller, p.(2001). **Leadership, oranizational culture and managing change: acase study of north** carolinas johnston community college. State university.

Moody , E .(1983). **Decision Making,** by McGraw-Hill Inc. New York.

Moye,M. Henkin,A, & Egley,R .(2005).Teacher Prinsiple Relationships. Exploring linkages Between Empowerment and Interpersonal trust. ***Journal of Educational Administration,*** 43 (30) pp260-277.

Murphy,L.(2005).Transformational Leadership:Acascading chain Reaction ***,Journal of Nursing Management,***Vol 13,no.1.pp128-136.

Obenchain, M ,& Johnson‹C.(2002). **Innovation in higher education. The influnce of organizational culture chrestian higher education** 3(1)pp15-39.

Omari, A .(2007). **The organization academic departments & participation in decision making by faculty members in Jordanian university,** International Steadies Educational Administrative, CCEAM-Commonwealth Council for Educational Administrative & Management, Vol.35 Issue 2, pp66-82.

Parys,M .(2003). staff participation in the Belgian public sector Reform. ***The International journal of public sector management.*** Vol.16.no.6 .pp446-456.

Rafferty, A and Griffin, M .(2004). Dimension of transformational leadership: Conceptual on empirical extensions, ***the leadership Quarterly, 15. Research report. US. Nebraska Grps.*** pp329-354.

Rita،W .(1986). **College administrator's handbook Boston,** Allyn & bacon Inc.

Roger،Gill .(2006).**Theory and Practice of leadership, Sage Publications Company**, sage publications ltd, British library.

Ryan.M .(1999). The Role of social process in participation Decision making in an International context participation and Empowerment, ***An International journal,*** Vol.7.No.2.pp.32-42.

Scholz,C .(1987). Corporation Culture and strategy:the problem of strategic fit,Long Range ***planning*** ,Vol,20,Issue,4,pp78-87.

Scott, E. & Randolph, W .(2004). Taking empowerment to The next level : amulltiple-level model of empowerment , performance , and satisfaction. ***Academy of Management Journal,***vol 47.n3pp332-349.

Seagren, Allan. T.(1986). **perception of chair persons and facultyconcerningroles,ResearchReport,U.SNebraska,ERDS.**

Short, P., Rinehart, J .(1992). school Participation Scale Assessment of level of empowerment within the school. **Educational and Psychological Measurement,** 52 (4) pp951-961.

Smart.J & Montogomery.J .(1976). **Examining department management,** jossey BassInc. San Francisco , VII.

Stirr, Thomas .(2003). fundaments of Empowerment: Teacher Training: empowerment or Discipline. ***British Journal of sociology of Education.*** Vol.55.(3).pp112-125.

Stoner, J. Freeman, R& Gilber, J .(2004). **Management,** 6th ed. India: Baba Barkha. Nathprintars.p.471-486.

Sundbo,j .(1996).Balancing Empowerment, **Technovation,**16(8):pp397-409.

Trow.M. (1976).**The American Academic Departments as Contexts for teaching and learning studies inHigher Education,**Vol.1No1,pp11-23.

Turner, N. & Barling, J .(2002). Transformational leadership and moral reasoning, ***Journal of Applied. Psychology,*** vol. 87. No. 2.pp304-311.

www.hiceduction.org/edu.proceeding/ali'ce20%obenshain.pdv.

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور:.............................. المحترم

تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم فقرات مقترحة لبناء استبانة دراسة بعنوان **(فاعليسة القـرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة)** مـن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي يقدمها استكمالاً لنيل درجـة الـدكتوراه فـي الإدارة التربوية من جامعة اليرموك، ولما كنتم من ذوي السمعة الطيبة ولما تتمتعون به من الكفـاءة العلمية العالية أرجو من حضرتكم التكرم بالموافقة على تحكـيم الاسـتبانة، ووضـع أرائكـم واستفساراتكم وتعديلاتكم عليها من حيث:

1. درجة ملاءمة الفقرات للفئة المستهدفة.
2. درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه ومدى مناسبتها له.
3. درجة ملاءمة الفقرات من حيث: الطول والقصر والوضوح والغموض.
4. من حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
5. من حيث سلامة اللغة.
6. إبداء الملاحظات وتحسين وصياغة الفقرات وإضافة أو حذف ما ترونه مناسبا.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ....

الباحث

جميل علي شطناوي

المعلومات الديمغرافية والوظيفية :

الجامعة: ☐ الجامعة الأردنية ☐ جامعة اليرموك ☐ جامعة آل البيت ☐ جامعة جدارا ☐ جامعة اربد الأهلية ☐ جامعة جرش الأهلية
- الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس
- الكلية: ☐ علمية طبيعية وفيزيائية ☐ علمية إنسانية واجتماعية
الخبرة: ☐ أقل من5سنوا ت ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعكس وجهة نظركم حول الفقرة :

رقم الفقرة	العبارة	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		ملاحظات التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المشاركة في اتخاذ القرار						
1	يتاح لكل عضو في القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.					
2	هنالك ثقة متبادلة بين أعضاء القسم ورئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
3	تتيح المشاركة في اتخاذ القرار زيادة حالات الابداع.					
4	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تعني تحملهم المسؤولية ومساهمتهم في تحقيق أهداف القسم.					
5	تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أداة تنسيق واتصال فاعلة بين المرؤوسين.					
6	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على إيجاد علاقات ايجابية بين أعضاء القسم الأكاديمي.					
7	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
8	المشاركة في اتخاذ القرارات تمنح المرؤوسين قدر أكبر من القوة.					
9	المشاركة في اتخاذ القرارات تمكن مسؤوليات وسلطات رئيس القسم.					
10	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة.					

	ممارسة عملية اتخاذ القرار					
11	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.					
12	لدي القدرة على إقناع أعضاء القسم بأفكاري وأرائي الموضوعية.					
13	ينفذ رئيس القسم بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجلس القسم					
14	هنالك إجماع بين أعضاء القسم لاتخاذ القرارات التي تخدم أهداف ومصلحة القسم					
15	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع أهداف ومصلحة مجلس القسم.					
16	يعتمد أعضاء القسم على أفكاري وأرائي التي غالباً ما تتمحور حول مصلحة القسم وأهدافه.					
17	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.					
18	تُتخذ قرارات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية .					
19	يحرص رئيس القسم على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتفق عليها في بالقسم.					
20	تُتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في مجلس القسم.					

	الثقافة التنظيمية					
21	يحرص رئيس القسم على تفــويض مرؤوســيه المزيد من لمسؤوليات والصلاحيات.					
22	هناك وضوح وترتيب منظم لإجــراءات العمــل الداخلية للقسم					
23	يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمــل الجماعي					
24	هنالك علاقة وثقة متبادلة بين جميع الأفراد فــي القسم.					
25	يرتبط أعضاء القسم بعلاقات شخصية متبادلــة ومنسجمة					
26	يمتلك جميع أعضاء القسم المبادرات.					
27	يهتم القسم بتطوير الموارد البشرية ومعنويــات أعضاءه.					
28	يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفــاءة وفاعلية.					
29	هنالك توازن ما بين المسؤوليات والــصلاحيات للأقسام					
30	تقدم الجامعة الحوافز للأقسام الإبداعية					
31	يوجد اهتمام وتركيز داخلي في الأقــسام علــى أخلاقيات العمل.					

	التمكين					
32	تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لانجاز أعمالها.					
33	يساهم أعضاء القسم في إثراء رؤية وخطط القسم الإستراتيجية					
34	تؤخذ وجهة نظري قبل إحداث أي تغيير على طريقة عمل القسم					
35	يعتبر القسم وقوع أعضاء هيئة التدريس في أخطاء فرصة تمكنهم من التعلم واكتشاف طاقاتهم.					
36	يُطلع القسم أعضاء هيئة التدريس على قصص نجاح زملائهم.					
37	تُهيئ إدارة القسم البيئة المناسبة التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.					
38	يوفر القسم لأعضاء هيئة التدريس احدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بمجال التخصص.					
39	يمنحني القسم المرونة للتصرف في أداء مهامي					
40	يثق القسم في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي					
41	يتيح لي عملي في القسم فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة					
42	يمكّن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبسهولة وفي أي وقت					
43	يدعم القسم أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مبادرات مدروسة					

	القيادة					
44	يمتلك رئيس القسم خصائص شخصية قيادية مثل المرونة والمبادرة والابتكار.					
45	يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي.					
46	يعالج رئيس القسم القضايا والمشكلات المتعلقة بالقسم بكفاءة واقتدار.					
47	يعمل رئيس القسم على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس القسم.					
48	يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق الواحد داخل مجلس القسم.					
49	يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات المهمة في القسم.					
50	يحرص رئيس القسم على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتعلقة بالقسم.					
51	يتبنى رئيس القسم القرارات السديدة التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم.					
52	يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات الكافية لأعضاء مجلس القسم التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.					
53	يستخدم رئيس القسم أسلوب تواصل فعّال مع أعضاء هيئة التدريس لأخذ أرائهم باستمرار.					
54	يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه.					
55	يستخدم رئيس القسم الخطوات العلمية في صنع القرار الإداري داخل المجلس.					

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الدرجة العلمية	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د	محمد علي عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
2	أ.د	عدنان بدري الابراهيم	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	أ.د	محمد محمود الخوالده	أصول تربية	جامعة اليرموك
4	أ.د	سلامه يوسف طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	أ.د	هاني عبدالرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	د	خليفة مصطفى أبو عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
7	د	محمد صالح بني هاني	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
8	د	عبدالفتاح عبدالرحمن كراسنه	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
9	د	نوار قاسم الحمد	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
10	د	حيدر محمد العمري	إدارة تربوية	جامعة جدارا
11	د	حسان غازي العمري	القياس والتقويم	جامعة جدارا
12	د	وفاء محمد الأشقر	إدارة تربوية	جامعة اربد الأهلية

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة الأستاذ الدكتور/الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

أرجو الإجابة بدقة وموضوعية على فقرات استبيان دراسة بعنوان (**فاعليـــة القـــرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحـــة**) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد احتوى الاستبيان على أربعة مجالات هي:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. الثقافة التنظيمية.
3. التمكين الإداري.
4. القيادة .

وستحاط هذه المعلومات بسرية يقتضيها البحث، وستستخدم هذه المعلومـــات لأغـــراض البحث العلمي فقط، شاكراً لكم حسن تعاونكم على الإجابة بموضوعية حيث أنكم أهلٌ لذلك

الباحث

جميل علي شطناوي

الجزء الأول : المعلومات الديموغرافية والوظيفية :

- لجامعة: ☐ الجامعة الأردنية ☐ جامعة اليرموك ☐ جامعة آل البيت

☐ جامعة جدارا ☐ جامعة اربد الأهلية ☐ جامعة جرش الأهلية

- الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس

- الكلية: ☐ علمية طبيعية وفيزيائية ☐ علمية إنسانية واجتماعية

- الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: الرجاء وضع علامة (√) في مربع الإجابة الذي تراه مناسبا، علماً بأن الرقم (5) يشير إلى أعلى درجة موافقة ويشير الرقم (1) إلى ادني درجة موافقة.

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
المشاركة في اتخاذ القرار						
1	يتاح لكل عضو في القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.					
2	تتوفر ثقة متبادلة بين أعضاء القسم ورئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
3	توفر المشاركة في اتخاذ القرار فرصة للا بداع لدى أعضاء هيئة التدريس.					
4	تسهم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في تحملهم المسؤولية.					
5	تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التحسين والتنسيق والاتصال بين المرؤوسين.					
6	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على إيجاد علاقات ايجابية بين أعضاء القسم الأكاديمي.					
7	تعطي المشاركة في اتخاذ القرارات أهمية لأعضاء هيئة التدريس.					
8	تمنح المشاركة في اتخاذ القرارات المرؤوسين قدر أكبر من القوة.					
9	تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات مسؤوليات وسلطات رئيس القسم.					
10	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة.					
11	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.					
12	يعتمد أعضاء القسم على أفكاري وأرائي التي غالباً ما تتمحور حول مصلحة القسم وأهدافه.					
13	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.					
14	تُتخذ قرارات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية .					
15	تُتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في مجلس القسم.					

الرقم	الفقرة					
الثقافة التنظيمية						
16	يحرص رئيس القسم على تفويض مرؤوسيه المزيد من لمسؤوليات والصلاحيات.					
17	يوجد وضوح وترتيب منظم لإجراءات العمل الداخلية للقسم					
18	يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمل الجماعي					
19	توجد علاقة وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في القسم.					
20	يرتبط أعضاء القسم بعلاقات شخصية متبادلة ومنسجمة					
21	يمتلك معظم أعضاء القسم المبادرات الفعّالة.					
22	يهتم القسم بتطوير الموارد البشرية والحرص على رفع معنوياتهم.					
23	يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.					
24	يوجد توازن ما بين المسؤوليات والصلاحيات للأقسام					
25	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الا بداعية					
26	يوجد اهتمام وتركيز داخلي في الأقسام على أخلاقيات العمل.					
التمكين						
27	تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لانجاز أعمالها.					
28	يساهم أعضاء القسم في إثراء رؤية وخطط القسم الإستراتيجية					
29	تؤخذ وجهة نظري قبل إحداث أي تغيير على طريقة عمل القسم					
30	يعتبر القسم وقوع أعضاء هيئة التدريس في أخطاء فرصة تمكنهم من التعلم واكتشاف طاقاتهم.					
31	يُطلع القسم أعضاء هيئة التدريس على قصص نجاح زملائهم.					
32	تُهيئ إدارة القسم البيئة المناسبة التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والإبتكار.					
33	يوفر القسم لأعضاء هيئة التدريس احدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بمجال التخصص.					
34	يمنحني القسم المرونة للتصرف في أداء مهامي					
35	يثق القسم في مقدرتي على أداء المهام الموكلة الي					
36	يتيح لي عملي في القسم فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة					
37	يمكن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبسهولة وفي أي وقت					
38	يدعم القسم أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مبادرات مدروسة					

						القيادة
					يمتلك رئيس القسم خصائص شخصية قيادية مثل (المرونة والمبادرة والابتكار).	39
					يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي.	40
					يعالج رئيس القسم القضايا والمشكلات المتعلقة بالقسم بكفاءة واقتدار.	41
					يعمل رئيس القسم على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس القسم.	42
					يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق الواحد داخل مجلس القسم.	43
					يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالقسم.	44
					يحرص رئيس القسم على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتعلقة بالقسم.	45
					يتبنى رئيس القسم القرارات التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم.	46
					يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات الكافية لأعضاء مجلس القسم التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.	47
					يستخدم رئيس القسم أسلوب تواصل فعّال مع أعضاء هيئة التدريس لأخذ أرائهم باستمرار.	48
					يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه.	49
					يستخدم رئيس القسم الخطوات العلمية في صنع القرار الإداري داخل المجلس.	50
					ينطلق رئيس القسم في عمله من مبدأ القيادة التشاركية.	51
					يتشاور رئيس القسم مع الأعضاء في عملية صنع القرار.	52

ملحق رقم (4)

المقابلات الشخصية

مقابلة رقم (1) مكتب رئيس القسم مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مشارك الخبرة: 9 سنوات

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: على الأغلب موجود والسبب هو إدارة القسم الأكاديمي بطريقة التواصل مع الزملاء، ووجود خبرات طويلة في القسم وكذلك قلة العدد من أعضاء هيئة التدريس داخل القسم ما يجعل التفاعل والتواصل أسرع وأكثر فاعلية.

- هل هنالك إضافة ؟

لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل والمستخدم في أدارة جلسات مجلس القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2:الأسلوب المستخدم التشاوري والتشاركي، أعضاء القسم هم صناع القرار حيث يتم عرض الموضوع على الأعضاء وبالتالي يقوم الأعضاء بالتصويت ويتخذ القرار.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: المبادرات موجودة نوعاً ما ولكن بنسبة متوسطة وهي غير مرضية حقيقة والسبب يعود إلى عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس وانشغالهم بالجوانب الأكاديمية والأبحاث.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: لا يوجد تشجيع أو تفعيل لذلك، ويعتبر هذا معيق ولا يوجد تفويض في التصرف والسبب حرص الجامعة على الجوانب المادية وزيادة المصاريف المترتبة على ذلك يعني الوضع المالي والاقتصادي للجامعة يسيطر على ذلك.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: نوع ما موجودة بنسبة جيدة،. والسبب في ذلك قلة التواصل غير الرسمي معهم وبناء علاقات شخصية من خلال عملهم الرسمي.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار في القسم لديكم؟

ج6: 1. الأنظمة والتعليمات تعتبر مقيدة لحرية التصرف و الثقافة التنظيمية والشخصية والوطنية والعرف السائد والضغوطات الاجتماعية والواسطة.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات في القسم؟

ج7: عدم تقييد القسم ومنحه مزيد من حرية التصرف وجعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة. تفعيل الثقافة التنظيمية على مستوى الكليات والأقسام و تفعيل مفهوم التمكين بشكل أوسع.

مقابلة رقم (2) مكتب رئيس القسم مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مساعد الخبرة: 10 سنوات

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: يهتم بنسبة عالية والسبب يعود لرئاسة القسم حيث التواصل مع أعضاء هيئة التدريس وقلة عددهم.حيث يمثل ذلك رؤية رئيس القسم لمصلحة العمل وانطلاقه من هذه المصلحة.

هل هنالك إضافة ؟ لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أدارة جلسات مجلس القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: الأسلوب المستخدم في الجلسات تشاركي ديمقراطي تعاوني بحيث يطرح الموضوع ضمن أجندة الاجتماع وبعد ذلك يتم التصويت عليه.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: هنالك مبادرات، تجاه عملهم ولكن قليل جداً قد يكون السبب وجود بعض الأعضاء خبرتهم طويلة وبالتالي لا يوجد اندفاع كبير لديهم.

هل تعزو ذلك إلى مللهم؟نعم اعتقد ذلك.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: هذا يحكمه العلاقة الشخصية لرئيس القسم مع العمادة والرئاسة وتوظيف العلاقات الشخصية لتحقيق اي مصلحة للقسم، والأقدمية والخبرة للرئيس القسم ما عزز علاقاته في هذا المجال.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5:اشعر بالرضا. وهذا مرده للخبرة وممارسة العمل الإداري لفترة من الزمن واكتساب الخبرة من خلاله.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار في القسم لديكم؟

ج6:بعض أعضاء هيئة التدريس لديه يعتبروا من الخبرات السابقة وهم من فئة عمرية كبيرة وقد خدموا في وزارة التربية لفترة طويلة ما شكل تجانسا في تركيبة القسم لدي وهذا برأيي يقلل من وجود معوقات.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: الوضع ممتاز لا يوجد اقتراحات.

مقابلة رقم (3) مكتب رئيس القسم مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مشارك الخبرة: 8 سنوات

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: يهتم القسم بالروح المعنوية. والسبب سياسة رئيس القسم متابعة وتشجيع وتعزيز أداء الأفراد وكذلك قلة العدد الموجود من أعضاء هيئة التدريس.

- هل هنالك إضافة ؟التخصص العلمي والمتميز بالدقة.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات مجلس القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: الأسلوب المستخدم في إدارة جلسات القسم أسلوب تشاركي تعاوني وهو الأسلوب الأغلب حيث أن قلة عدد أعضاء هيئة التدريس تقلل التوتر وتجعل التواصل كبير والتفاهم أكثر للوصول إلى توافق تام في كثير من القرارات.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: المبادرات في مجال التعليم الالكتروني وهذه المبادرات مفيدة عندما تكون لمصلحة العمل وبهدف الابتكار.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: الحرية الممنوحة من العمادة أو الرئاسة السبب فيها شخصي مرتبط بشخصية رئيس القسم والتسهيلات الجامعية ضعيفة . هل التسهيلات تقدم بسهولة من الإدارة الجامعية؟ليس دائماً ولكنها مرتبطة شخصياً بقناعة رئاسة الجامعة و العمادة بشخص رئيس القسم وأدائه لعمله.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: تعاون كبير ومفيد لأن العدد قليل وسبل التواصل كبيرة ومجالها محدود جدا.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار في القسم؟

ج6: اختلاف القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس واختلاف الجامعات المتأهلة منها يحد من تطوير بعض المسافات والضغوط الاجتماعية والواسطة وعدم نشر الثقافة التنظيمية التي تدعم الانجاز والتعاون وعدم تعميم تجارب ناجحة لبعض الأقسام على بقية الأقسام في الجامعة والاتصال بين الأقسام ضعيف، مجلس العمداء هو السبب

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: الاتصال الفعال على مستوى الكليات وتعميم التجارب الناجحة وتشجيعها وتبينها واستخدام الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرار.

مقابلة رقم (4) | مكتب رئيس القسم | مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مساعد | الخبرة: 7 سنوات

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: الاهتمام غير وارد، السياسيات الجامعية والأنظمة والقوانين هو السبب في مجال الروح المعنوية والسياسات تختلف من جامعة لأخرى أو رسمية أو خاصة.

هل هنالك إضافة؟لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2:الأسلوب المستخدم في إدارة الجلسات تشاوري سببه التخصص في الإدارة والارتباط عملياً بالقرارات المتعلقة بواقع القسم بحيث يسعى رئيس أن يطبق مبادئ الإدارة مجال تخصصه في عمله كرئيس للقسم.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: لا يوجد مبادرات فعالة .ما هو السبب برأيك؟ الأسباب متعددة مثل طول الخدمة لبعض أعضاء هيئة التدريس وهذا يقتل الا بداع والخبرة المكررة والنمطية فيها وشعورهم بان القسم ليس صاحب الولاية في الموضوع وأن العمادة أو الرئاسة ورئاسة القسم دورها تنفيذي فقط وعدم اعتماد رأي القسم غالباً وعدم تقديم حوافز مادية ومعنوية للأقسام .

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: لا يوجد وان وجد فهو شكلي ما هو السبب؟ السبب مركزية القرار والوضع المالي للجامعة والتقيد الشكلي

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: ضعيف جدا . ما هو السبب برأيك؟ الأسباب متعددة مثل طول الخدمة لبعض أعضاء هيئة التدريس وهذا يقتل الا بداع والخبرة المكررة والنمطية فيها وشعورهم بان القسم ليس صاحب الولاية في الموضوع وأن العمادة أو الرئاسة وبالتالي رئاسة القسم دورها تنفيذي فقط وعدم اعتماد رأي القسم غالباً وعدم تقديم حوافز مادية ومعنوية للأقسام .

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: العقبات:السياسات والأنظمة والقوانين تحدد رؤساء الأقسام وهذا ينعكس على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وعدم الانتماء والولاء، تجعل بعض أعضاء هيئة التدريس و عدم تقديم اقتراحات بناءة من الأعضاء في القسم وعدم الشعور بجدية الجامعة بتبني هذه القرارات المتخذة في القسم ومن خلال التجربة لأعضاء هيئة التدريس أن قرارات القسم هي شكلية والقرار إذا لم يكن لمجلس العمداء فهو لرئاسة الجامعة(مركزية القرارات) يعني تحصيل حاصل وشعورهم إن دور القسم تكميلي.وأسلوب القيادة في رئاسة القسم حيث يكون رئيس القسم ديكتاتوري وسببه تجارب خاصة لبعض أعضاء هيئة التدريس مع رئيس القسم وبالتالي لا فائدة من مناقشته وعدم معرفة وعدم اهتمام أعضاء هيئة التدريس بمسؤوليات القسم الأكاديمي وقلة التواصل بين الأقسام بشكل يخدم مصلحة الأقسام التي هي مصلحة للجامعة.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: تدريب أعضاء هيئة التدريس على الأمور الإدارية والتفويض للصلاحيات يجب أن يكون حقيقي وليس صوري وتقوية أواصر التواصل بين الأعضاء ورئيس القسم وتعزيز التواصل بين الأقسام وتعميم التجارب الناجحة بين الأقسام من قبل الإدارة الجامعية وتفعيل المساءلة بحق التجاوزات من قبل رئاسة القسم.

مقابلة رقم (5) | مكتب رئيس القسم | مدة المقابلة 45 دقيقة
الرتبة: أستاذ | | الخبرة: 40 سنة

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: الاهتمام بالروح المعنوية بنسبة فوق المتوسط والسبب قلة إمكانيات القسم وعدم الرغبة من قبل أعضاء هيئة التدريس واللوائح والقوانين في الجامعة. هل هنالك إضافة ؟ قد يكون أيضا النظرة المادية من قبل إدارة الجامعة لكافة الأمور.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم مجلس القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: الأسلوب المستخدم هو تشاركي والجميع يشارك ويتخذ القرار بالأغلبية بعد التصويت عليه.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: المبادرات بنسبة وسط ولو كانت المبادرات موجودة بشكل اكبر يكون ذلك أفضل للقسم والسبب وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس لهم خبرة طويلة وبالتالي شعورهم بالملل وكذلك عدم قناعتهم بتحقيق قراراتهم لأن القرار في النهاية للرئاسة.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: إدارة الجامعة لا تمكن أبدا فالسلطة شبه مركزية في اتخاذ القرار والسبب على الأغلب ماديين النضرة الاقتصادية للوضع في الجامعة.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: غالباً موجود وهذا مرتبط بسلوك رئيس القسم وطريقة إدارته للقسم حيث يتواصل رئيس القسم شخصيا بالأعضاء لديه وكذلك في القسم لدي عدد أعضاء هيئة التدريس قليل.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: الجانب الإداري في صعوبة والأنظمة والقوانين والسياسات والاهتمام بالجوانب المادية على حساب الجوانب الأخرى وعدم تفعيل القرارات التي حتى التي أخذت بالإجماع وعدم تعميم النماذج الناجحة من الأقسام على الأقسام الأخرى يعني عدم اهتمام العمادة والرئاسة بذلك.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: احترام القرارات التي تتخذ في القسم من قبل الإدارة العليا وتفعيل التواصل بين الأقسام من جهة والإدارة من جهة أخرى وهذا قد يكون ذو جدوى بشكل أفضل وعدم المركزية في القرارات من قبل إدارة الجامعة.

مقابلة رقم (6) مكتب رئيس القسم مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مشارك الخبرة: 16 سنة

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: يحرص نسبة قليلة والسبب عدم الرغبة دائماً من أعضاء هيئة التدريس وعدم قناعتهم بجدية ذلك الاهتمام.

هل هنالك إضافة ؟لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم مجلس القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: الأسلوب الحواري والمناقشة والتصويت على المواضيع المطروحة يعني طريقة صناعة القرار تكون بعرض الموضوع أولا على الأعضاء في المجلس والتشاور عليه ثم اتخاذ القرار بعد التصويت.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: المبادرات فعالة والسبب الخبرات السابقة لأعضاء هيئة التدريس حيث كانت خدمتهم في وزارة في التربية في مجال الإدارة وهذا يولد انسجام بينهم بسبب عملهم السابق في مجال واحد وكذلك وأعمارهم كبيرة نسبيا فهم أكثر توافق.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: الاقتصار على الجوانب المعنوية فقط وليس دائماً والأنظمة تقيد حرية القسم وكذلك النظرة المادية.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5:موجود ويشعرهم بالرضا والسبب التوافق في العمر والخدمة السابقة والاحترام وطبيعة أعضاء هيئة التدريس والخبرات السابقة والانسجام بين الأعضاء والرئيس في مجال العمل السابق .

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: لا يوجد عقبات من ناحية أكاديمية ولكن القرارات محكومة بالإطار المادي والسياسات والأنظمة وعدم تقديم تجارب ناجحة للأقسام وقلة التواصل بين الأقسام والضغوط الاجتماعية والواسطة.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

متابعة تنفيذ القرارات و تجنب النظرة المادية والاهتمام بالجانب الأكاديمي والتدريب لأعضاء هيئة التدريس في جوانب إدارية.

مقابلة رقم (7) مكتب رئيس القسم مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مشارك الخبرة: 13 سنه

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: إلى حد ما مقبول ولكنه ليس كما ينبغي بشكل متوسط والسبب برأيك؟ حالة الترهل الإداري، والإمكانات المادية و الممارسات الإدارية والمالية، والنظرة المالية المقدمة على حساب أشياء أخرى وكثرة أعضاء هيئة التدريس حيث دخل إلى الجامعة من هم غير مؤهلين وغير مهتمين، والتركيز من قبل إدارة الجامعة وقلة الانتماء والجانب الإيجابي دورات في مركز الجودة والتطوير.هل هنالك إضافة؟

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: أفضل الأسلوب في إدارة الجلسات أسلوب الحزم والتقيد بالوقت المحدد والالتزام بجدول الأعمال وعدم الخروج عنه ثم عدم تكوين أراء مسبقة قبل الاجتماع وأن يُطرح الأمر بشكل تشاوري ويأخذ القرار بعد التصويت.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: مبادرات نادرة والسبب لامبالاة الأغلب. ما هو مصدر اللامبالاة؟ بسبب وجود أعضاء هيئة تدريس ذوي الخبرة حيث تولد لديهم ملل وكذلك بسبب تولد قناعة لدى أعضاء هيئة التدريس أن القرار قرار إدارة الجامعة والالتفاف على اللوائح والأنظمة والقوانين أحياناً وتدخل الواسطة والمحسوبية.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: الكلام صحيح، لكنهم يتدخلون في الجدول الدراسي وحتى في بعض الأمور الدقيقة التي تهم القسم والسبب التكلفة المادية برأيهم ولمز أعضاء هيئة التدريس أنهم يريدون التدريس الإضافي بسبب مخالفات من بعض الأقسام إدارة الجامعة تعامل الجميع بنفس الأسلوب ومركزية القرارات احياناً لإدارة الجامعة.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: تعاون قائم .والسبب برأيك ؟طريقة إدارة القسم القائمة على الاحترام المتبادل ووجود نسبة من الشباب وتعاونهم أكثر وبخاصة من تسلم منصب إداري يكون متفهم لواقع العمل أكثر وطريقة تعامل رئيس القسم على أساس المساواة بين الجميع.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: أهم العقبات التي تواجه القسم، المجاملات الشخصية وعدم قناعة الشخص بأهمية رأيه وجدواه أحياناً.الضغوطات الاجتماعية كالواسطة والمحسوبية وتهميش بعض قرارات القسم من قبل إدارة الجامعة في مجال التعيينات وطرح الموارد الدراسية والجدول الدراسي مما يسبب إحباط لأعضاء هيئة التدريس وعدم التواصل بين أعضاء هيئة التدريس خارج الإطار الرسمي.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

حلول مقترحة لزيادة فعالية القرارات، إعادة الهيبة للقسم كما هو في اللوائح. تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتعريفهم بالمواد والأنظمة والقوانين.وهذا بدأ من خلال مركز الجودة وعدم التدخل المباشر وغير المباشر المؤثرة في قرارات القسم من قبل الإدارة كالعمارة والرئاسة وإقناع أعضاء هيئة بأهمية أرائهم وإن حصل بعض التجاوزات وتقوية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وتعزيزها من خلال لجان القسم بعمل رحلات ولقاءات ودية بحيث يكسر الحواجز ويشجع المبادرات.

مقابلة رقم (8)	مكتب رئيس القسم	مدة المقابلة 45 دقيقة
الرتبة: أستاذ مشارك		الخبرة: 13 سنة

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: جيد والاهتمام بالروح المعنوية بمستوى جيد والسبب طبيعة العمل في الجامعة كتدريس كل شخص في محاضرته وطبيعة العمل تفرض ذلك وقد يكون ذلك يعود إلى التخصص خاصة في الكليات العلمية حيث أن طبيعة التخصص العلمي تقلل من التواصل وضعف الإدارة الجامعية وقلة مبادرات الجامعة لتعزيز ذلك من الأعضاء والأقسام وعدم توفير بيئة لذلك من قبل إدارة الجامعة.هل هنالك إضافة ؟لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: أسلوب إدارة الجلسات لا يوجد نمط معين إنهاء المجلس بأقل وقت ممكن ومنح الزملاء إبداء الرأي في كل موضوع والأسلوب تشاوري والنقاش في جلسات القسم في رأي قضية وهو الأسلوب الماشي في القسم وفي القسم الأكاديمي يمتاز بالدقة والاختصار واختصار الوقت.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: مبادرات أعضاء هيئة التدريس محدودة والسبب لا يوجد دافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، والسبب الراتب وضغط العمل، عدم وجود حوافز لإظهار النشاطات الإبداعية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس تدفعهم للملل والدافعية لدى الأعضاء الجدد أفضل وحجم العمل المطلوب أحد الأسباب.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: نادر جداً. السبب مادي يتعلق بالجامعة والميزانية للأقسام والكليات هي أرقام، سياسة الجامعة لا تترك حرية كافية للأقسام، الإدارة الجامعية تحدد للكلية والأقسام لا تتساوى بالقيمة المالية لحاجات القسم.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: التعاون الإيجابي إلى حد ما وكل ما زاد التعاون بين رئاسة القسم والأعضاء كان أفضل، والسبب حجم القسم صغيراً نسبياً.أعمار المدرسين متقاربة وهم شباب أكثر وهم أكثر تعاوناً طبيعة التخصص فالقسم علمي والتعامل الشخصي، شخصية رئيس القسم وطبيعة تعامله وطريقة التواصل خارج نطاق العمل الرسمي.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: أهم العقبات، التعليمات والأنظمة والقوانين تجبر القسم اتخاذ قرارات لا يقتنع بها الأعضاء وتدخل إدارة الجامعة في بعض الأمور الخاصة بالقسم مثل التعيين وتحديد ذلك وتهميش بعض قرارات القسم من قبل إدارة الجامعة عدم التواصل المباشر بين رئاسة الجامعة ورئاسة الأقسام ووجود ضغوطات اجتماعية من داخل الجامعة وخارجها.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: تفعيل نشاطات اجتماعية على مستوى الجامعة وتفعيل التواصل والاهتمام لربط الأقسام معاً تعميم لنماذج ناجحة لبعض الأقسام على مستوى الجامعة عمل حوافز مادية ومعنوية لمبادرات الأقسام المختلفة عدم تدخل إدارة الجامعة في قرارات القسم ومنحه حرية اكبر.

مقابلة رقم (9) مكتب رئيس القسم مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ مشارك الخبرة: 5 سنوات

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: القسم له دور كبير مثل تعيين أعضاء هيئة التدريس، ما يعرض على القسم محدود جميع الفرص ليست جميعها موجودة، العلاقات، التخصص له دور ويحكم القرار بتوظيف أعضاء هيئة التدريس. والروح المعنوية قضية قيادية لرئيس القسم، لا يوجد شيء محدد ولكن جزء من عمل رئيس القسم كإنسان قيادي ويعتمد على طريقته وعلى أعضاء هيئة التدريس وإدراكهم.هناك تعاون في القسم إلى معين ويوجد علاقات متبادلة من أجل القسم.هل هنالك إضافة ؟ لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: الأسلوب المستخدم، هناك نمط محدد كيف تدير الاجتماع، توزيع الأجندة على الأعضاء وهذه الأجندة تكون معروفة للأعضاء ويتم بعدها التصديق على المحضر السابق ويعرض بعض القضايا وما يستجد من أعمال.

بشكل عام، الشخص المدير للاجتماع وقضية إدارته عملية قيادية تختلف من شخص لآخر، الأسلوب طرح قضية وبعد ذلك نلتقي حول قضية معينة بعد تشاور ولكن بدون تصويت بالاتفاق ونادراً التصويت يستخدم.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: المبادرة قليلة جداً وغالباً الأساتذة والدكاترة لا يبادرون ولا يحاولون ذلك ويقتصر العمل على تنفيذ الأمور والسبب يعود لأمر شخصي هناك إحساس لى أعضاء هيئة التدريس ان هنالك لا يحدث تغيير والمسألة قضية خطابية ولا ينتهي الأمر بشيء وعدم الفعالية من قبل أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. وعدم التنفيذ أحياناً يعتبر عائق وكذلك صعوبة تنفيذ هذه المبادرة لأنها تأخذ جهد ووقت كثير.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: إدارة الجامعة تتجه نحو إعطاء الأقسام صلاحيات كبيرة جداً ولكن هنالك سلسلة من المسؤوليات داخل الجامعة، القرارات لا تخرج من القسم ولكنه ينسب إلى مجلس الكلية وبالتالي مجلس العمداء يقرر وغالباً عندما ينسب القسم هنالك فرصة لتنفيذ القرار والقسم وفرصة لتنفيذ القرارات والقسم في نهاية المطاف فأنه ينسب والقرار يأتي من العمادة بما فيه التوظيف المجلس ينسب بالتعيين فقط.والمجالس للأقسام تنفيذية غالباً ونادراً ما تقوم بالأعمال القيادية وبالتغير والفرصة متاحة وهذا يعتمد على رئيس القسم وإذا وجد فريق عمل يمكن عمل أي شيء والقسم القادر على القيام بقضايا كثيرة والقسم قادر أن يقدم مبادرات حتى لو رفضت بشرط إذا تابعها يمكن تحقيقها.وتدخل الجامعة من خلال الأنظمة والقوانين من خلال التدخل في البرنامج والتوافق يجب أن يكون بين القسم والعمادة.وتدخل الجامعة لمصلحة الجامعة ويناقشوا أي قرار مع رئيس القسم.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: تعاون القسم مهم جداً ممكن ينعكس على بيئة العمل بحيث ما يكون عرقية غير ديموقراطي، المفروض التعاون يخدم المصلحة الجامعة، في القسم يوجد من يعمل من أجل المصلحة العامة وآخرين من أجل المصلحة الخاصة وأحياناً يخلق هذا جو من التوتر والتغلب عليها يكون بالتفاهم والحوار معهم من خلال تقديم مصلحة الطالب والجامعة وهذا نعتبره مصلحة عامة وعضو هيئة التدريس يكون متفهم.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: أهم العقبات، الأفراد أنفسهم والأخذ بعين الاعتبار النظرة الشخصية أكثر من النظرة العامة والاهتمام بالمصلحة الشخصية أكثر من المصلحة العامة. والأعباء التطويرية التي تحصل داخل القسم لا يحبذها الأشخاص من أجل التطور خارج عملهم. وعدم تفعيل القوانين داخل الجامعة المتعلقة بالتدريس أو التعامل مع الطلاب.والواسطة والمحسوبية والضغط الاجتماعي وهذه تختلف من شخص لآخر.

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: أهم الاقتراحات والحلول ،تفعيل القوانين الموجودة في الجامعة وحتى لا يتسع المجال للشخصنة حتى لا يتم التصرف بشكل شخصي يجب أن تكون القوانين واضحة.وطرح دورات تدريبية في مجال أخلاقيات التعليم واعتبار هذا الطرح أساسي ومهم لكل عضو هيئة تدريس.وتفعيل التواصل بين الأقسام الأكاديمية ومن خلال البحث العلمي والمناقشات في قدرات فكرية وثقافية.حيث أن التفكير الحديث في الإدارة التركيز على التكامل بين الأقسام.

مقابلة رقم (10) | مكتب رئيس القسم | مدة المقابلة 45 دقيقة

الرتبة: أستاذ | الخبرة: 16 سنة

س1: ما رأيك باهتمام القسم بالموارد البشرية واهتمامه بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

ج1: القسم يولي اهتمام كبير بأعضاء التدريس من حيث الناحية المعنوية فيعزز أي جهد يقدمه أي عضو في الأعمال الإدارية أو تنظيم العلاقات في القسم مع الطلبة أو بما يخدم الطلبة من خلال توجيه الشكر الخاص بذلك وإبداء التعاون في أمور تخصصهم ولا تعرقل أعمال القسم والوقوف إلى جانب أعضاء هيئة التدريس في حال مواجهة أي مشكلات ورفع معنوياتهم في سبيل الوصول إلى أفضل النتائج. ويجب أن يهتم القسم بأمور أعضاء هيئة التدريس حتى يساعد ذلك في تعزيز انتماء الأعضاء للقسم وتعزيز مبادراتهم.هل هنالك إضافة؟ لا.

س2: برأيك "من خلال خبرتك" ما هو الأسلوب المفضل المستخدم في أداة جلسات القسم وهل هناك نمط معين؟

ج2: أنا أميل إلى ضبط الجلسات من خلال طرح لقضايا بسلاسة ووضوح ثم أعطاء الفرصة لكافة الزملاء بالحديث والمشاركة دون القيود ما لم يؤدي ذلك إلى فوضى أو الخروج بعيدا عن موضوع النقاش فالديموقراطية مطلوبة وإضفاء الراحة النفسية على الزملاء وإزالة أي مسببات للتوتر والقلق هي سياستنا في صنع القرار فيها.

س3: ما رأيك بمبادرات أعضاء هيئة التدريس وما تعليقك على فاعليتها في القسم؟

ج3: مبادرات ممتازة في بعض القضايا التي تشكل خبرات الزملاء المتعددة ومصادر لها كما أن هناك عدد من الزملاء لديهم مبادرات تخدم القسم في المجالات الإدارية.

س4: كما تعرف حضرتكم فإن لإدارة الجامعة دور في تمكين الأقسام الإدارية من التحكم بالموارد وحرية التصرف. ما رأيك في إدارة الجامعة؟

ج4: اعتقد أن هناك ضعف في هذا المجال والسبب سياسة الجامعة والوضع المالي والاقتصادي للجامعة.

س5: ما رأيك بمستوى تعاون رئاسة القسم وأعضاء هيئة وانعكاسها على بيئة العمل؟

ج5: هناك تعاون بين رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس سببه رغبة رئيس القسم بعدم التفرد بأي قرارات أو أنشطة وإتباع سياسة الباب المفتوح والعدالة بين الزملاء عززت ثقة أعضاء هيئة التدريس بمصداقية القسم الأمر الذي انعكس على واقعيتهم في التعاون والعمل في الأمور التي تتعلق بالقسم وظهر ذلك جلياً أثناء فترات التسجيل والسحب والإضافة.

س6: ما هي أهم العقبات التي تواجه صنع القرار؟

ج6: أهم العقبات الأنظمة والقوانين والمصالح الذاتية على حساب مصلحة العمل

س7: ما هي أهم الحلول المقترحة لزيادة فاعلية القرارات؟

ج7: مقترحات لزيادة فاعلية القرارات، المعرفة والدراية من قبل صانع القرارات والدراسة المتعمقة للقضايا قبل أن تطرح على مجلس القسم للإلمام بجميع الجوانب المؤثرة والمتأثرة بأي قرار وكذلك مزيد من التعاون والموضوعية من قبل أعضاء مجلس القسم في القرارات. وتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

ملحق رقم (5)

كتب تسهيل المهمة في الجامعات



جامعــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/
التاريخ: / ربيع الأخر/ ١٤٣٤
الموافق: / شباط/ ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،،

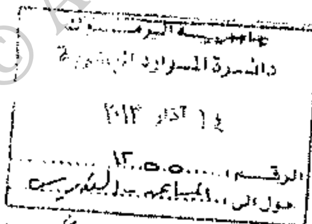
يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة"، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في الجامعة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعة اليرموك
دائرة الموارد البشرية
٤ آذار ٢٠١٣
الرقم: ١٣،٥،٥
حول إلى: المساعد للتدريس

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +   فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢ +   إربد - الأردن
Tel. + 962 - 2-7211111   Fax: + 962 - 2-7211199   Irbid - Jordan   E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY Office of the President		جامعـــة اليرمــوك مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ : ي/١٠٧/٢٨/٤٥٣

الموافق : ٥/ربيع الآخر/١٤٣٤ م

الرقم : ٢٥/شباط/٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

اربد - الأردن | فاكس ٧٢١١١٣٣-٢-٩٦٢ | هاتف ٧٢١١١١١-٢-٩٦٢
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY

Office of the President



جامعة اليرموك

مكتب الرئيس

Date:

Reference:

التاريخ: رأ/لاهـ/ ١٨/ ٢٥٤ د

الموافق: ١٥/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤م

الرقم: ٢٥/ شباط/ ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس ٧٢١١١٣٣ - ٠٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن

www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY Office of the President		جامعة اليرموك مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ : ....ي/١٠٢/١٨/ ٣٥٤٠ ......

الموافق : ....١٥/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤ م

الرقم : ....٥/ شباط/ ٢٠١٣ ....

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

هاتف ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566 Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY Office of the President		جامعـــة اليرمـــوك مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ: ت/٧٧١/ ١٨/ ٤٥٣٠
الموافق: .... ١٥/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤ م
الرقم: .... ٥/ شباط/ ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المعقبات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون ٩٦٢ ٢ ٧٢١١١١١ - فاكس ٩٦٢٠٢٠٧٢١١١٣٣ - اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P. +962 2 7211111 F. +962 2 7211133 E mail. yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY

Office of the President



جامعــــة اليرمــوك

مكتب الرئيس

Date: ....

التاريخ: ......رو/١٠٧/١٨٨٠/ ٣٠٢٤ص......

الموافق: ....١٥/ ربيع الأخر/ ١٤٣١ هـ

Reference: ....

الرقم: ....٢٥/ شباط/ ٢٠١٠م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المعقيات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجـو التكرم بالاطـلاع والموافقـة علـى تسـهيل مهمـة الطالب المذكـور اعـلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن

www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P. +962 2 7211111 F. +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعـــة اليرمــوك
مكتب الرئيس

Date: .... | التاريخ: ر/٢٨/١٠٧/٤٥٣
الموافق: ١٥/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
Reference: .... | الرقم: ٥/ شباط/ ٢٠١٣ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المعقيات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

عدد الأقسام الأكاديمية: ١٦ قسم
عدد أعضاء هيئة التدريس: ١٧٩ عضواً

المدير الإداري

٢٠١٣/٢/٢٥



تلفون ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس ٩٦٢-٢-٧٢١١١٣٣ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan Tel +962 2 7211111 F +962 2 7211163 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo



جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/
التاريخ: / ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: / شباط / ٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة"، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة منهم في الجامعة.

ارجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالب المذكـور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

عميد
للعلم لتسهيل مهمة الطالب
٢٠١٣/٢/٢٢

اربد - الأردن
هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢+
فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢+
Tel: +962-2-7211111 Fax: +962-2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعـــة اليرمـــوك
مكتب الرئيس

Date: التاريخ: ٢٠١٢/٢/٢٨ م
الموافق: ٥/ربيع الآخر/١٤٣٣ هـ
Reference: الرقم: ...ص/شباط/٢٠١٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المعقيات والحلول المقترحة"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

ارجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكرا لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

- عدد أعضاء الهيئة التدريسية ٨٩ عضو هيئة تدريس.
- عدد الأقسام الأكاديمية ١٩ قسم.

٢٠١٢/٣/٢٥

الأردن ... هاتف: ٩٦٢٠٢٠٧٢١١١١١ ... فاكس
Yarmouk University P.O. Box 566, Irbid, Jordan ... E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date:

التاريخ: ٢٠٢/١٠٧/٨٨/٣٠٤٤هـ
الموافق: ١٥/ربيع الآخر/١٤٣٤م
الرقم: ٢٥/شباط/٢٠١٣

Reference: جامعة آل البيت ٢٣٩٠
05 MAR 2013
رقم الوارد: ١٧٦
رقم الملف: ١/١٤/٨

تم الارشفة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المعقبات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتورا في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكرا لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

عميد كلية التربية
٢/٤

اربد - الأردن ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ تلفون، فاكس ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date:
Reference:

التاريخ : ز/١٠٢٧/١٨/٢ص ع هـ
الموافق : ٥/ربيع الآخر/١٤٣٤ م
الرقم : ٥/شباط/٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الطالب جميل علي فالح شطناوي، ورقمه الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٢٠) بدراسة بعنوان:" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد الأقسام الأكاديمية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة منهم في جامعتكم الموقرة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

اربد - الأردن فاكس : ٧٢١١١٢٣ - ٢ - ٩٦٢ تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan Ph +962 2 7211111 F +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

Jadara University **جامعة جدارا**

التاريخ : ١٢/٢/٥ م

الطالب جميل علي فالح شطناوي
برنامج الدكتوراه

تحية طيبة وبعد ،،،

إشارة إلى كتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ر أ /١٠٧/١٨/٤٥٣ تاريخ ٢٥ شباط ٢٠١٣م بشأن تسهيل مهمة الطالب جميل علي فالح شطناوي في دراسته بعنوان " فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العقبات والحلول المقترحة " .

فأرجو العلم أن عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بلغ (١٤٩) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب وعدد عمداء الكليات (٦) ورؤساء الأقسام الأكاديمية (٢٣) ويمكنك توزيع الاستبانة بالطريقة المناسبة وحسب الأصول .

مع الاحترام .



مدير دائرة الموارد البشرية

د . محمد يعقوب

Abstract

Shatnawi, Jamil Ali (2013), *The Effectiveness of Decision-Making Process at Academic Departments Councils at Jordanian Universities: Obstacles and Suggested Solutions*, PHD University of Yarmouk, (Supervisor: Dr. Khalifa Mustafa Abu Ashour)

This study aimed to identify the degree of effectiveness of the decisions making at the Councils of academic departments in Jordanian universities, in addition to identify the obstacles and suggested solutions. To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed included (52) items distributed on four domains: participation in decision-making and organizational culture, empowerment and leadership. After confirming Validity and reliability, has been applied questionnaire on Random stratified sample numbered (378) of respondents in Jordanian universities out of The population (3072). also an interview with a number of heads of departments in those universities numbering (10) to identify the main obstacles faced by the decision-making process in academic departments in Jordanian universities to reach the proposed solutions. After collecting the data it has been analyzed by appropriate statistical methods.

The study showed the following results:

The degree of effectiveness of the decision-making at Councils of academic departments in Jordanian universities from faculty members perspective was high. and There was no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) the responses of the respondents Due to the variable, college, academic rank and years of experience.

There were of statistically significant differences due to the variable university in favor of Yarmouk University when the domain of

participation in decision-making and the domain of the organizational culture, after a Scheffe test for a posteriori comparisons.

The results showed that there was a relationship between universities (public and private) that there is a comparison between universities (public and private) and in favor of the public universities in the effectiveness of the decision-making at Councils.

The study concluded with The Following most important recommendations. Enhance communication between academic departments within the same college and at the university level and to promote the dissemination and build the concept of organizational culture, empowerment, within the departments and teamwork, by leaders of deanships, departments, and the university administration. And promote the use of participatory approach in decision-making within the department, and an emphasis on respect for these decisions by the university administration, and the granting of greater freedom sections.

Keywords: effective decisions, Forums councils, Jordanian universities, decision-making.